

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
D'ALGER

E.H.E.C

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master

en

Sciences commerciales

Option : Management et Entrepreneuriat

**Essai d'analyse de la gestion des carrières
au sein d'une entreprise**

ETUDE DE CAS : DJEZZY

Présenté par :

Melle.Khadidja KOUICI

Encadreur :

Mme.Widad CHABANI

Maitre de conférence (B)

Juin 2019

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier le bon Dieu pour la volonté, le courage et la détermination pour mener a terme ce travail.

Plusieurs personnes ont contribué par leur soutien et leurs conseils à l'aboutissement de cette recherche. Je souhaite leur consacrer quelques lignes.

Je tiens tout particulièrement à exprimé mon gratitude est mes vifs remerciements à ma promotrice Mme Chabani Widad avec qui j'au eu le plaisir de travailler et aussi pour sa collaboration, son attention qu'elle à porté à mon travail et sa disponibilité.

Je remercie également Mr Chabani Smain, qui m'a toujours écouté et soutenu et qui m'a ménagé aucun effort pour me prodiguer ses conseils.

Je présente mes sincères remerciements à Mme Oubellile Chafika, ma promotrice au sein de l'organisme d'accueil DJEZZY, d'avoir acceptée de m'encadrer, d'avoir me proposée le thème de mon mémoire de fin d'étude, ainsi pour son aide précieux et ses conseils judicieux qu'elle m'a apporté.

Je tiens à remercier ma petite famille et toutes celles et tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Sans oublier de remercié les membres de jury pour leurs participation à l'évaluation de ce travail.

Dédicaces

Je tiens sincèrement à dédier ce modeste travail à :

*Toute la famille **KOUICI** ;*

Mes chers parents auxquels j'exprime mon estime et ma grande reconnaissance pour leurs sacrifices et leurs conseils qui m'ont incité à poursuivre mes études ;

Mon frère et mes sœurs ;

Mon cher neveu OUSSAMA ;

Et à tous mes amis(es) sans exception.

Je dédie également ce travail

A tous ceux qui m'ont encouragé à braver les difficultés que j'ai rencontrées pendant l'élaboration de ce mémoire ;

Et enfin à toute personne désireuse de se distraire, à travers la lecture de ce document ;

Je vous dédie cette contribution modeste que j'espère, l'avoir tissée à une fin utile non utilitaire.

KOUICI KHADIDJA.

Liste des abréviations

DG	Directeur Général
DRH	Direction des Ressources Humaines
GEC	Gestion des Emplois et des Compétences
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GPE	Gestion Prévisionnelle des Emplois
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
FRH	fonction des ressources humaines
GC	Gestion des carrières
RHC	Ressources humaine et communication
OTA	Optimum Télécom Algérie
CDD	Contrat de travail à Durée Déterminée
CDI	Contrat de travail à Durée Indéterminé
CV	Curriculum vitae

Liste des tableaux

Chapitre 1

Tableau N°01 : De la gestion du personnel à la GRH.....	9
Tableau N°02 : Le DRH et ses clients.....	23
Tableau N°03 : L'importance de la gestion des carrières.....	35
Tableau N°04 : Les limites organisationnelles de la GC.....	37-38
Tableau N°05 : Les limites individuelles de la GC.....	38

Chapitre 2

Tableau N°01 : Typologie de Carrière.....	51
--	-----------

Chapitre 3

Tableau N°01 : La fiche signalétique de DEZZY.....	80
Tableau N°02 : Répartition des l'échantillon selon le sexe.....	93
Tableau N°03 : Répartition des l'échantillon selon les tranches d'âge.....	94
Tableau N°04 : Répartition de l'échantillon selon la situation familiale.....	95
Tableau N°05 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	96
Tableau N°06 : Répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles.....	96
Tableau N°07 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience au travail.....	96
Tableau N°08 : Les modalités d'accès au poste occupé.....	97
Tableau N°09 : Le degré de satisfaction de fonction.....	98
Tableau N°10 : Les raisons d'insatisfaction de fonction.....	98
Tableau N°11 : Les bénéficiés de formation.....	99
Tableau N°12 : Le degré de satisfaction de la formation.....	100
Tableau N°13 : L'importance de la formation sur le développement des compétences.....	101
Tableau N°14 : Le changement de poste.....	101
Tableau N°15 : Les critères de changement de poste.....	102
Tableau N°16 : Le degré de satisfaction de ce changement de poste.....	103
Tableau N°17 : Les critères de promotion adaptées par DJEZZY.....	103
Tableau N°18 : Le degré de satisfaction de la politique de promotion de DJEZZY.....	104
Tableau N°19 : Le degré de récompense de l'effort personnel des salariés.....	105
Tableau N°20 : Le degré de satisfaction de système de rémunération de DJEZZY.....	106
Tableau N°21 : Les meilleurs moyens de récompense du travail.....	106
Tableau N°22 : L'occupation de DJEZZY de l'évolution des carrières de ses salariés.....	107
Tableau N°23 : Les raisons de l'évolution de carrière.....	108
Tableau N°24 : La valorisation de poste par un plan de carrière.....	109
Tableau N°25 : Le degré de satisfaction de la carrière à DJEZZY.....	110
Tableau N°26 : La manière dont DJEZZY gère les carrières.....	111
Tableau N°27 : la Gestion des carrières comme un facteur de motivation.....	111

Liste des figures

Chapitre 1

Figure N°01 : Evolution de la fonction ressource humaines.....	10
Figure N°02 : La fonction ressources humaines dans l'entreprise.....	19
Figure N°03 : carrière interne et carrière externe.....	31
Figure N°04 : La gestion des carrières au cœur de la GRH.....	33

Chapitre 2

Figure N°01 : Filières promotionnelle.....	43
Figure N°02 : les étapes de la carrière.....	48
Figure N°03 : Les aspirations des travailleurs qui ont atteint la fin de leur carrière.....	54
Figure N°04 : Les pratiques de la gestion des carrières des employés vieillissants.....	55
Figure N°05 : La place centrale de l'évaluation.....	68
Figure N°06 : L'évaluation à 360°.....	71
Figure N°07 : Les acteurs de la gestion des carrières.....	76

Chapitre 3

Figure N°01 : L'organigramme de l'entreprise.....	81
Figure N°02 : Organisation de DJEZZY OTA (ses services).....	83
Figure N°03 : Répartition de l'échantillon selon le sexe	94
Figure N°04 : Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge	94
Figure N°05 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	95
Figure N°06 : Répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles	96
Figure N°07 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience au travail.....	97
Figure N°08 : Les modalités d'accès au poste occupé	97
Figure N°09 : Le degré de satisfaction de fonction	98
Figure N°10 : Les raisons d'insatisfaction de fonction	99
Figure N°11 : Les bénéficiaires de formation	100
Figure N°12 : Le degré de satisfaction de la formation	100
Figure N°13 : l'importance de la formation sur le développement des compétences	101
Figure N°14 : Le changement de poste.....	102
Figure N°15 : Les critères de changement de poste.....	102
Figure N°16 : Le degré de satisfaction de ce changement de poste.....	103
Figure N°17 : Les critères de promotion adaptée par DJEZZY.....	104
Figure N°18 : Le degré de satisfaction de la politique de promotion de DJEZZY.....	104
Figure N°19 : Le degré de récompense de l'effort personnel des salariés.....	105
Figure N°20 : Le degré de satisfaction de système de rémunération de DJEZZY.....	106
Figure N°21 : Les meilleurs moyens de récompense du travail.....	107
Figure N°22 : L'occupation de DJEZZY de l'évolution des carrières de ses salariés.....	108
Figure N°23 : Les raisons de l'évolution de carrière.....	109
Figure N°24 : La valorisation de poste par un plan de carrière.....	109
Figure N°25 : Le degré de satisfaction de la carrière à DJEZZY.....	110
Figure N°26 : La manière dont DJEZZY gère les carrières.....	111
Figure N°27 : la Gestion des carrières comme un facteur de motivation.....	112

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : La gestion des ressources humaines.....	4
Introduction.....	4
Section 1 : l'évolution de la GRH.....	4
Section 2 : le cadre conceptuelle de la GRH.....	23
Section 3 : La gestion des carrières au cœur de la GRH.....	35
Conclusion.....	48
Chapitre 2 : La gestion des carrières	49
Introduction.....	49
Section 1 : Le développement de la carrière.....	49
Section 2 : Le cadre conceptuelle de la gestion des carrières.....	75
Conclusion	101
Chapitre 3 : La gestion des carrières au sein de l'entreprise DJEZZY.....	102
Introduction.....	102
Section 1 : Présentation de l'entreprise.....	103
Section 2 : Les pratiques de la gestion des carrières au sein de l'entreprise DJEZZY.....	112
Section 3 : Analyse et présentation des résultats.....	122
Conclusion	148
Conclusion générale.....	149
Bibliographie	152
Annexes	155

Résumé

Face aux défis économiques, sociaux et technologiques, la qualité du management des ressources humaines (MRH/GRH) est un facteur clé de succès essentiel. Un management des ressources humaines efficace se base sur trois (03) systèmes, un système de base qui se compose de : Recrutement, l'administration et la rémunération. Un système de support composé de : la formation, l'évaluation et la motivation. Et à la fin un système de fidélisation qui est représenté par la gestion des carrières.

Basant sur cette dernière, la gestion des carrières est l'ensemble des décisions prise par l'entreprise pour gérer la carrière de ses salariés. Elle à un rôle très pondérant dans l'entreprise qui est la motivation des salariés et leurs développements sur le plan personnel et professionnel, et cela apparaitre dans le développement de leurs résultats individuels.

L'objectif de ce travail consiste à observer les pratiques de gestion des carrières mises en œuvre par une entreprise algérienne privée ou public et à estimer leur impacte sur le rendement des employés et la performance de l'entreprise.

A ces fins, une enquête quantitative à été réalisée au sein de l'entreprise DJEZZY, dans le cadre de cette enquête nous avons réalisé un questionnaire pour répondre à notre problématique. Généralement les résultats de cette étude ont confirmé que la gestion des carrières joue un rôle très important dans la motivation des salariés. L'efficacité de la gestion des carrières est due à l'existence d'un système de rémunération, de formation, de recrutement, de mobilité et un système de promotion, qui sont jugé d'être efficace aux yeux de la majorité des employés de l'entreprise DJEZZY.

Abstract

In face of economic, social and technological challenges, the quality of human resources management is the key success factor. An effective human resources management is based on three systems, a basic system that consists of: recruitment, administration and compensation. A support system composed of: training, evaluation and motivation. Finally, a loyalty system that is represented by career management.

Based on the latter, career management is the set of decisions taken by the company to manage the career of its employees. It has a very pendulous role in the company which is the motivation of the employees and their development on the personal and professional level, and this appears in the development of their individual results.

The objective of this work is to observe the career management practices implemented bay a private or public Algerian company and to estimate their impact on the performance of employees and the performance of the company.

For these purpose, a quantitative survey was conducted within the DJEZZY company, as part of this survey we conducted a questionnaire to answer our problem. Generally, the results of this study have confirmed that career management plays a very important role in motivating employees. The effectiveness of career management is due to the existence of a system of remuneration, training, recruitment, mobility and promotion, which are judged to be effective in the eyes of the majority of employees of the company.

Introduction générale

La gestion des ressources humaines à une place stratégique dans les organisations des entreprises, c'est une activité souvent réduite en quelques éléments principaux tel recruter, rémunérer, former, négocier, évaluer ...etc. le rôle de la gestion des ressources humaines consiste à organiser le travail, communiquer, reconnaître les efforts de chacun et surtout accompagner les individus dans leurs projets personnel et professionnel de façon à les rendre cohérents avec les objectifs de l'entreprise. Donc elle s'intéresse précisément à la ressource la plus importante qui est l'homme, ce dernier constitue l'un des facteurs clés de performance, c'est lui qui produit, gère et consomme. Cette conception de facteur humain fait de lui une capitale qu'on doit savoir rentabiliser et un investissement plus bénéfique.

L'identification des besoins de l'entreprise en matière de ressource humaine est une nécessité, elle permet d'utiliser des procédés et des méthodes rationnelles pour gérer et planifier l'acquisition de nouveaux employés. C'est pourquoi on est passé de l'optique de la gestion de personnel à celle de la gestion des ressources humaines et plus spécifiquement de la gestion des carrières qui conditionné par les nouvelles exigences de marché de travail.

La gestion des carrières est l'un des éléments les plus importants de la gestion des ressources humaines, et donc pour valoriser les ressources humaines il est important que la gestion de carrières soit adaptée. Cette dernière est un levier de développement et de fidélisation des compétences qui inclut leurs suivis dans le passé, le présent et l'avenir au sein des structures de l'entreprise¹.

Lorsque on parle de la gestion des carrières, on vise un concept large, qui se trouve a la croisé de deux logiques, celle de l'organisation et celle de chacun des salariés² et qui touche la majorité des concepts lié à l'individu dans l'organisation (recrutement, formation communication...etc.) y compris les éléments qui le motivent.

Selon **Jacque Priveteau** :<< *il est difficile de formuler des règles ou des principes pour motiver les employés, les hommes sont différent, ils ne sont pas motivé par les même choses, chaque personne a ses propres motifs qui l'incitent à adopter un comportement quelconque. En plus l'homme est incohérent, ce qui le motive aujourd'hui n'est pas nécessairement ce qui*

¹ PERETTI, (Jean-Marie), La Gestion des Ressources Humaines, édition VUIBERT, 15^e édition, p84.

² CERDIN, (Jean-Luc), Gérer les carrières, édition EMS, paris, 2000, P15.

le motivera demain. >>¹ Ce qui nous pousse à s'interroger sur le lien existant entre la gestion des carrières et la motivation dans ce travail qui est intitulé **Essai d'analyse de la gestion des carrières au sein de l'entreprise**, cela nous amène à poser la problématique suivante :

La mise en place d'une politique de gestion des carrières à l'entreprise joue-t-elle un rôle dans la motivation des employés ?

Pour mieux répondre à cette problématique, nous avons posés les questions secondaires suivantes :

1. Qu'est-ce qu'une gestion des carrières et quelles sont les outils et les objectifs d'une telle démarche ?
2. Comment la direction générale de **DJEZZY** gère-t-elle son personnel de manière à atteindre ses objectifs tout en permettant à ce dernier de réaliser ses aspirations personnelles et les objectifs professionnels ?
3. Est-ce que les pratiques actuelles de la gestion des carrières qui concerne le recrutement, la formation, la promotion et la rémunération prennent en considération les attentes des salariés de **DJEZZY** ?

Afin de développer des réponses à ces questions notre recherche sera structurée autour des hypothèses suivantes et qui représentent des propositions provisoires qu'on doit vérifier :

1. **DJEZZY** dispose d'un système de gestion des carrières qui lui permet de retenir ses salariés ;
2. **DJEZZY** met en place des politiques (formation, GPEC, etc.) pour développer les potentiels des salariés ;
3. Les pratiques de la gestion des carrières intègrent largement les inspirations et les objectifs personnels des salariés.

Selon **J.M Peretti** : *<< géré les carrières c'est prendre en compte le besoins de l'entreprise, les potentiels et les souhaits de chaque salarié. >>²* C'est dans cette optique que nous sommes intéressés, nous voulons découvrir le monde de travail dans le but de nous préparer à la vie professionnelle, de sortir sur le terrain afin de découvrir le sens de ce procédé et connaître les bases et les critères sur lesquels l'entreprise s'appuie pour gérer les carrières, en choisissons de

¹ PRIVETEAU, (Jacque), *mais Comment peut-on manager*, édition Insep, paris, 1995, p184.

¹ Peretti (Jean-Marie), *Gestion des Ressources Humaines*, édition VUIBERT, paris, 2002, p105.

réaliser une étude sur la gestion des carrières au niveau de l'entreprise **DJEZZY** et savoir comment la gestion des carrières peut être une source de motivation.

Nous avons choisi ce thème qui est **Essai d'Analyse De La Gestion Des Carrières Au Sein De L'Entreprise** pour les raisons suivantes :

- ❖ Le désir de connaître plus profondément le domaine de la gestion des ressources humaines et plus particulièrement la gestion des carrières ;
- ❖ Comprendre le processus impliqué par **DJEZZY** on ce qui concerne le fonctionnement du service des ressources humaines et la gestion des carrières du personnel ;
- ❖ Avoir une expérience qui nous aidera a l'avenir d'une insertion professionnelle plus aisé et plus facile.

Parmi les objectifs qui nous ont poussés à choisir ce thème de recherche on site les suivants :

- ❖ Connaître le parcours des salariés et les critères aux quels **DJEZZY** s'appui pour gérer leurs carrières ;
- ❖ Savoir comment la gestion des carrières peut être motivante pour le personnel de **DJEZZY** et comment sa fonctionne ;
- ❖ Savoir est-ce que le personnel de **DJEZZY** est satisfait de la politique de gestion des carrières adopté par leur entreprise.

Nous avons adopté un plan de travail qui se compose de trois chapitres accompagné d'une introduction et d'une conclusion générale.

Les deux premiers chapitres sont des chapitres théoriques, le premier est consacré à l'éclaircissement de quelques généralités importantes sur la gestion des ressources humaines et la gestion des carrières ou on aborde des définitions et le lien entre les deux.

Dans le deuxième chapitre nous avons mis la lumière sur les étapes de la mise en place de la gestion des carrières, les outils nécessaires et les avantages et les inconvénients d'une telle démarche.

Finalement le troisième chapitre qui comprend notre cas pratique, nous avons commencé par une présentation de l'organisme d'accueil et puis l'analyse des données et l'interprétation des résultats.

Chapitre 1 : La Gestion Des Ressources Humaines « La GRH »

Introduction :

L'étude de l'histoire de la fonction des ressources humaines aux Etats-Unis d'Amérique révèle que cette fonction n'a toujours pas existé en tant que discipline indépendante telle que la discipline Finance, Comptabilité ou Marketing¹. La véritable richesse d'une entreprise repose principalement sur les compétences et le comportement des hommes qui la constituent sur leur motivation, sur leur contribution pour atteindre des objectifs fixés et sur leur faculté d'adaptation à des situations en évolution constantes.

Les salariés sont donc une donnée immuable dans la vie des organisations, sont des nœuds de pouvoir puissants et qui tiennent en main : produit, marchés, procédés et application des normes dans l'organisation. Leurs talents et leur savoir faire sont nécessaires et vitaux pour l'organisation, savoir les garder devient un impératif stratégique et une façon nouvelle de se doter d'un avantage concurrentiel². Pour cela la gestion des ressources humaines est un enjeu primordial qui est considéré de plus en plus important et qui pousse l'entreprise à modifier ses méthodes traditionnelles de gestion ou en adopter de nouvelles, qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise à court et à long terme.

Section 1 : L'évolution de la GRH

1. **L'évolution historique de la GRH (MRH)** : l'évolution de la fonction ressource humaines est une réponse aux demandes de l'environnement, et le développement de la **GRH** a été façonné depuis longtemps par plusieurs facteurs technologiques ainsi que l'évolution de nouvelles pratiques et approches organisationnel de la **GRH**.

1.1. Avant la révolution industrielle :

La **GRH** peut être daté du 18ème siècle en Europe Occidentale et aux Etats-Unis d'Amérique, lorsque la révolution industrielle a jeté les bases d'une nouvelle et complexe société. La société était principalement une économie agricole avec une

¹ BENRAOUANE (Sid Ahmed), *Le management des ressources humaines*, office des publications universitaires, 12/2012, 2^e édition, Alger, p19.

² MEKKIOUI (Soumia), *Développement des outils de rémunération pour optimiser les ressources humaines*, thèse de doctorat en science de gestion, université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2012/2013, pp.02-03.

production limitée, le nombre de métiers spécialisés était généralement effectué dans un village ou une communauté avec des apprentis assistant les maîtres artisans.

Durant cette période, la gestion du personnel s'est caractérisée par la naissance des premières relations entre salariés et employeurs dont le canal de communication était limité.

1.2. Période de la révolution industrielle : Emergence de la fonction du personnel :

Au cours de la révolution industrielle, les entreprises étaient confrontées à nombreux problèmes sociaux et humains. Cette période sème les Etats-Unis d'Amérique et l'Europe en passant de l'économie agricole à l'économie industrielle. La fonction personnel n'existe pas à proprement parler, l'administration du personnel est exercée par le patron qui se charge lui-même de recruter les employés dont il a besoin.

La paie et la comptabilité sont gérées par la direction de l'entreprise. C'est à ce moment là qu'apparaît la fonction personnel dans l'entreprise dont son premier rôle était d'adapter les salariés aux emplois et à leurs évolutions. Elle gère la main d'œuvre comme une variable d'adaptation dont le coût doit être minimum.

Durant cette période la gestion du personnel a connu peu d'essor et peu de progrès ont été enregistrés dans ce domaine, les travailleurs souffraient d'insécurité car le marché de l'emploi était saturé.

1.3. Le management scientifique : le Taylorisme¹ :

L'une des premières approches de la gestion des personnes est l'approche proposée par **Frederick Taylor**. Fondateur du management scientifique, **Taylor** propose une alternative rationnelle à l'organisation du travail. Selon **Taylor** le salarié est un facteur de production que le manager doit rentabiliser à travers une organisation scientifique du poste de travail, cette organisation scientifique inclut l'étude des mouvements requis pour chaque tâche, la définition d'objectifs de production journalière, l'établissement de standards de production qui doivent être appliqués à toute l'entreprise, et la formation et la sélection des salariés.

Pour encourager les salariés à augmenter leur niveau de production, **Taylor** propose un système de rémunération basé sur le niveau de productivité de chaque individu. Appelé « système différentiel du salaire à la pièce » (piece-rate compensation system), ce système permet au manager de rétribuer les salariés selon une moyenne de production journalière. Cette moyenne est déterminée par le chef de l'entreprise sur la

¹ BENRAOUANE (Sid Ahmed), *op cit*, p19.

base de la relation entre la tâche et le temps de son exécution. Contrairement aux pratiques de gestion anciennes, le chef d'entreprise doit étudier et analyser les mouvements nécessaires pour chaque tâche et ensuite former et sélectionner les salariés pour qu'ils apprennent à mettre en œuvre ces mouvements selon un procédé rationnel de standardisation des activités.

Le management préconisé par **Taylor** s'articule autour de 3 principes¹ :

- La division des tâches et des responsabilités ;
- Le principe hiérarchique ;
- L'unité de commandement et de direction.

La diffusion du modèle rationnel dans l'organisation de l'entreprise a permis le développement rapide de la société industrielle, et il a servi de déclencheur au processus de structuration de l'entreprise. Les travaux de **Taylor** ont été enrichis par la suite de nombreux auteurs : **Fayol**, **Mintzberg**, **Ford** ...

1.4. Pendant les Trente Glorieuses :

Les trente glorieuses désignent la période d'une trentaine d'années qui a suivi la fin de la seconde guerre mondiale en 1945, jusqu'au premier choc pétrolier en 1973.

C'est pour les pays industriels occidentaux, une période de prospérité exceptionnelle qui se caractérise par une forte croissance économique, le plein emploi, l'accroissement rapide du pouvoir d'achat et l'essor de la consommation de masse².

Le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du **Fordisme**, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique.

❖ **Le Fordisme³** : désigne un mode de management de la production institué par **Henry Ford** dans le secteur automobile. Issu du **Taylorisme**, le **Fordisme** est à la fois une méthode d'organisation et de management de la main d'œuvre qui institue la division horizontale du travail (le travail à la chaîne) et la division verticale du travail (les échelons de la hiérarchie).

Ce modèle de production est mis en œuvre au moyen de plusieurs principes :

¹ <http://www.journaldunet.fr> (Consulté le 10/05/2019 à 13 :27)

² www.toupi.org . (Consulté le 10/05/2019 à 14 :10)

³ <http://www.henryford.fr> . (Consulté le 10/05/2019 à 14 :19)

- Diviser le travail en séparant la conception de la réalisation, séquencer les tâches et utiliser une ligne de montage(le travail à la chaîne) ;
- Standardiser les pièces et les produits, ce qui a l'avantage de produire en grandes séries ;
- Augmenter le salaire de ouvriers, cela permet de stimuler la demande et donc d'augmenter la consommation pour éviter les démissions des ouvriers qui ont accrus avec l'apparition du travail à la chaîne, réputé très dure.

A cette époque, ce développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain.

1.5. Le management des relations humaines, le management personnel(le management administrative)¹ :

Le terme relations humaines fait explicitement référence au courant initié dans les années 30 aux Etats-Unis d'Amérique par **Elton Mayo** a la suite de ses expériences conduites à **Hawthorne** et développé en Europe dans les années 1950. Considérée comme l'antithèse du **Taylorisme**, l'approche relations humaines est venue remettre en cause les principes de gestion rationnelle de management scientifique.

Les études de **Hawthorne** menées à Chicago pour analyser le comportement des salariés sur le poste du travail, démontrent que le type de relation que le manager entretient avec ses salariés compte plus que la standardisation des principes de la production. La manière dont le salarié est pris en charge au sein de l'entreprise, sa satisfaction avec le type du travail, ses émotions vis-à-vis des autres travailleurs et sa relation avec l'hierarchie sont tous des facteurs importants que le chef d'entreprise doit prendre en considération.

1.6. Le management des ressources humaines :

D'après les études de **Hawthorne**, le mouvement des relations humaines a proposé que les travailleurs obtiennent de meilleurs résultats si leurs conditions sociales sont remplies. L'étude a ensuite été améliorée par d'autres théories populaires allant de pair avec la Théorie de **Mayo**, la Théories de **X** et **Y** de **McGregor**, la Hiérarchie des besoins d'**Abraham Maslow** et la Théories des espérances de **Victor Vroom**.

¹ BENRAOUANE (Sid Ahmed), *op cit*, p20.

L'approche des relations humaines était opposée à celle de **Taylor** et semblait mieux fonctionner pour les employés. **Maslow** a proposé que les personnes sont motivées par une hiérarchie de besoins, y compris des incitations financières et une acceptation sociale. La Théorie **X** et **Y** représentent le mieux l'essence du mouvement des relations humaines.

Les recherches de **Mayo**, **Maslow** et **McGregor** ont montré que les conditions du travail, telles que les relations de groupe, les styles de leadership et le soutien de la direction avaient une incidence importante sur les sentiments et les émotions des employés. Ces études et observations ont conduit à la transition de l'approche de gestion personnelle administrative et passive à une approche de gestion des ressources humaines plus dynamique, qui considère les travailleurs comme une ressource précieuse¹.

Dans les années 1980, la gestion du personnel s'est acquise une place importante dans l'organigramme de l'entreprise, elle est devenue une fonction de management, au même titre que les autres fonctions de l'entreprise. En acquérant ce statut managérial, elle est devenue donc une fonction partagée qui suppose un professionnalisme accru de la part des responsables des ressources humaines².

1.7. La Reconnaissance De La Fonction (Le Management Stratégique de Ressources Humaines) :

L'intégration de la gestion des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise s'est fait petit à petit. On assiste à un développement de la fonction personnel qui se voit octroyer de nouvelles missions telles que : l'hygiène, la sécurité, l'information, les relations sociales et aussi la formation.

La fonction ressources humaines va encore considérablement évoluer sous l'influence de nombreux facteurs tels que : l'accroissement de la législation du travail, le développement de l'informatique dans le traitement de la paie...

La modernisation, la forte concurrence et les restructurations industrielles ont également accentué les problèmes d'emploi dans l'entreprise. Cette dernière est confrontée à une évolution permanente des technologies et donc à une obsolescence des qualifications. Le contenu du travail ainsi que les compétences requises des salariés sont amenées à se transformer.

¹ Dictionaryblog-com.cdn.ampproject.org (Consulté le 11/05/2019 à 14:53)

² MEKKIOUI (S), op cit, p22.

A l'instar de la mondialisation, la concurrence accrue, l'émergence et l'utilisation des nouvelles technologies entraînent des profondes mutations dans la vie des entreprises.

Ces mutations vont bien au delà du changement des méthodes de travail, elles créent de nouvelles règles, de nouveaux métiers et d'autres emplois plus qualifiés impliquant la recherche des meilleurs candidats, leur formation et leur fidélité favorisent la naissance de communautés pouvant à terme s'opposer à la puissance des grandes groupes mondiaux. L'usage des nouvelles technologies n'est donc pas seulement un outil de développement économique mais également un outil de développement social¹.

Pour pouvoir intervenir efficacement dans l'élaboration de la stratégie, la **GRH** doit disposer d'une information complète, avec cette information elle peut identifier les tendances du climat social, et fournir un Feedback à la hiérarchie afin d'améliorer les relations du travail avec les subordonnés. Les décisions stratégiques que peut prendre l'entreprise sont mises en relation avec les possibilités humaines ainsi que l'état de santé social de l'entreprise et la collecte des informations sur l'environnement externe de l'entreprise².

Enfin avec l'augmentation de l'importance de la fonction **RH**, les postes de la **GRH** ont été progressivement valorisés, mais les compétences requises se sont élargies. En effet le responsable des **RH** apparaît comme un maillon essentiel, interface entre la direction générale, l'encadrement et les salariés. Il doit avoir une vision globale de l'entreprise s'il veut pouvoir intervenir dans la stratégie. Il doit donc avoir des connaissances sur les domaines variés tels que la législation sociale, l'Informatique, le Marketing, la Finance, la Pédagogie³.

Tableau N°1 : De La Gestion du Personnel à La GRH

	Gestion du personnel	GRH
Temps et Planification	Court terme	Long terme (plus de 5ans)
Contrat psychologique	Obéissance	Implication
Système de contrôle	Externes	Autocontrôle

¹ MEKKIOUI (S), op cit, p25.

² Ibid. P26.

³ Ibid. p26.

Relation avec les employés	Pluraliste ➤ Collectives ➤ Confiance faible	Unitaire ➤ Individuelles ➤ Confiance élevée
Structures préférées	Bureaucratique / mécanique ➤ Centralisées ➤ Définitions formelles des Rôles	Organique ➤ Décentralisées ➤ Rôles flexibles
Rôles	Spécialistes / professionnels	Largement intégré dans la ligne management polyvalents
Critères d'évaluation	Minimisation des couts ➤ Homme= cout qu'il faut minimiser	Utilisation maximum ➤ Homme= ressource à développer
Formation	Elle sert à adopter l'homme à son poste de travail	Elle est un investissement dans le développement de la RH
Avantage compétitif	Marché ou technologie	Qualité des ressources humaines
Source d'efficacité productive	Machine + Organisation	Machine + Organisation + Qualité des RH
Source de motivation	Argent + Progression des carrières	Agent + Progression des carrières + Nature de travail confié
Face aux changements	L'homme résiste, il faut souvent le remplacer	La ressource humaine est flexible, elle peut s'adopter aux changements

Source : synthèse de deux tableaux présentés par J.L Cerdin, *Gérer les carrières*, Edition EMS, Paris, 2000, p.17 et J. Igalents, *Audit des ressources humaines*, Edition Liaison, 3^{em} édition, Paris, 2000, p.17

Figure N°01: Evolution de la fonction RH

Rôles et missions	Fonction	
	Directeur du personnel	Directeur des Ressources Humaines
Recrutement	– Prise en charge de certains recrutements – Suivi des opérationnels dans leurs recrutements et gestion de la phase administrative (salaire, contrat de travail)	– Définition de la politique de recrutement – Gestion de certains recrutements stratégiques – Coordination des autres recrutements, gérés par un cadre spécialiste (chargé de recrutement, responsable de recrutement) ou par des opérationnels – Prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation
Formation	– Définition du plan de formation et suivi de la réalisation – Choix des prestataires	– Impulsion de la politique de formation – Pilotage des process de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation
Gestion des carrières	– Peu d'actions dans ce domaine – Mise en place éventuelle d'entretiens annuels – Gestion des demandes de mutation	– Pilotage des projets de développement d'outils de gestion de carrières – Mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences
Paie et rémunérations	– Gestion administrative et supervision de la paie – Affectation des enveloppes d'augmentation	– Définition de la politique salariale – Mise en place de systèmes de participation, d'intéressement ou de variable – Supervision de la partie Compensation & Benefits
Relations sociales	– Gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux – Gestion des litiges individuels	– Supervision des négociations et de la mise en place d'accords – Prise en main de certaines négociations sensibles et processus de séparation (transaction par exemple)

Source : Tournier B (IIPE) et Gottelmann-Duret G, « Gestion des enseignants », Institut international de planification de l'éducation (IIPE), P11, adapté de APEC (2004), Les métiers des Ressources Humaines (cité dans Lethielleux, 2014).

2. Définition et Objectifs de la GRH (MRH)

2.1. Définitions :

a. Le terme Ressource Humaine : Ressource = un bien social

Selon **Sidi Ahmed Benraouane**, les ressources humaines peuvent être définies comme étant *« Une fonction qui permet à l'entreprise de gérer le processus d'acquisition, de formation, d'évaluation et de rémunération des salaires. La fonction ressources humaines gère aussi la relation de travail qui inclut les droits des travailleurs, la santé, la sécurité et l'éthique du travail »*¹.

C'est également l'ensemble de plusieurs catégories de personnes physiques quelque soit leur âge, leur sexe et leur activité professionnelle moyennant une rémunération sous la direction et l'autorisation d'une personne physique ou morale, publique ou privée dans le lien d'un contrat de travail.

b. Le terme Gestion : Gestion du latin GESTIO = action ou manière :

- ✓ De gérer ;
- ✓ D'administrer ;
- ✓ De diriger ;
- ✓ D'organiser.

Le terme gestion est définie comme suite : *« Il s'agit d'un ensemble de pratiques destinée à assurer l'activité ordinaire de l'organisation, d'un ensemble des domaines et des pratiques d'action dont la maîtrise est indispensable au maintien et au développement d'une structure. Et d'une manière plus ambitieuse de l'ensemble de décisions et d'action tactiques et stratégiques d'une organisation, d'une science de l'action collective organisée chargé de réaliser les opérations dans le but d'atteindre*

¹ BENRAOUANE, (S.A), *le management des ressources humaines*, office des publications universitaires, 02/2010, p27.

les objectifs de façon efficace et efficiente dans le respect des contraintes diverses (juridique, humaine, politique, sociétale...) »¹.

- c. Le terme Gestion du Personnel :** la gestion du personnel est « *Un ensemble de mesures permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent faire valoir autant que possible leurs capacités intrinsèques, afin d'obtenir un rendement maximal pour eux-mêmes et pour le groupe et par là donner à l'entreprise dont ils font partie la possibilité de soutenir la concurrence et d'arriver à de résultats optimaux* »².

2.1.1. Définitions de la GRH

Définition N°1 de la GRH :

Jean Pierre Citeau définit la GRH comme étant « *une participation à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :*

- ✓ *De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des RH (adéquation, compétence, emploi...) ;*
- ✓ *De mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour des objectifs de fonctionnement et de développement de l'organisation (équité de la contribution, rétribution) »³.*

Définition N°2 de la GRH :

« *La gestion des ressources humaines d'une organisation se définit comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels* »⁴.

Définition N°3 de la GRH :

M.F Bechlet⁵ a donné les définitions suivantes de la GRH :

¹ BOISLANDELLE, dictionnaire de gestion, édition Economica, Paris, 1998, p102.

² SEKIOU, (L), *La gestion du personnel*, édition d'organisation, Paris, 1986, p11.

³ CITEAU, (Jean-Pierre), *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques*, édition Armand Colin, 4^e édition, Paris, 2009, p38.

⁴ SHIMON, (L) et autres, *la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, édition Pearson Education, 3^e édition, Montréal, 1999, p25.

⁵ BECHLET, (M.F), *la gestion des ressources humaines : défis clés et préconisations*, CEPA, 8^e session, New York, 30/03/2009, PP (3-4).

3. **Au sens large :** « *L'ensemble des moyens qui permettent de recruter, de former, d'organiser les parcours professionnel des agents et de s'assurer de l'adéquation des personnes aux tâches requises ainsi que de la performance globale des administrations par rapport aux buts généraux et particuliers qui leur sont assignés* ».
4. **Au sens étroit :** « *L'ensemble des moyens qui permettent d'entreprendre la recherche de la meilleur affectation possible des personnes aux tâches et la recherche du meilleur fonctionnement possible du service à partir des moyens humains mis à sa disposition* ».

Donc on peut définir la GRH comme étant l'ensemble des activités et des pratiques du management qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité. Les activités en question sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières, la formation, la négociation collective et d'autres.

2.2. Les objectifs de la GRH :

Selon **Jean- Marie Peretti**¹, cinq grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des fonctions ressources humaines :

- ❖ **Attirer :** l'acquisition des RH est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main-d'œuvre. Il s'agit d'attirer un nombre suffisant de personnes possédant des habilités et de l'expérience.
- ❖ **Conserver :** l'élaboration de programme de relève, le soutien de la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi importantes que l'embauche.
- ❖ **Développer :** à travers la formation, les entreprises essaient de conserver et d'améliorer leurs connaissances et leur savoir faire dans le but de rester compétitives par rapport à la concurrence.
- ❖ **Motiver et Satisfaire :** ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément. En rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite. Dans le domaine du climat de travail, on insiste sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre les représentants des employés et employeurs. En santé et sécurité au travail, on cherche toujours à réduire les accidents du travail et par

¹ PERETTI (J.M), *Gestion des ressources humaines*, 3^e édition, Vuibert, paris, 2006, p36.

conséquent, à mettre sur pied des programmes de formation sur la sécurité au travail et la prévention.

- ❖ **Etre efficace** : tous les objectifs précédemment cités convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés. L'efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de la RH qualifiée, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produit de qualité. Le contrôle du cout du travail, du roulement des RH et de l'absentéisme. La qualité de vie au travail qui donne aux salariés l'opportunité d'obtenir de la satisfaction. Le respect des lois et règlements qui rendent l'emploi équitable et un environnement agréable.

2.3. Les défis et les Logiques de réponse de la GRH :

2.3.1 Les Défis : face aux défis économiques, sociaux et technologiques, la qualité du management des ressources humaines (MRH ou GRH) est un facteur clé de succès essentiel. Les défis de la GRH sont les suivants¹ :

- a. **Les mutations Technologiques et la Conduite du Changement** : les mutations technologiques concernent toutes les branches d'activité et les fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emploi, de compétence, de conditions de travail et d'aménagement des temps, de formation, de motivation et de rémunération sont considérables.

Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, le développement de la mobilité et de nouveau recrutent dans le cadre d'une gestion proactive des compétences. Quarte impactes des mutations technologiques dominant :

- ❖ La Transformation des Organisations : les nouvelles technologies de l'information modifier l'organisation du travail et bouleversent les structures, l'entreprise devient tourbillonnante. La fonction RH doit accompagner le changement et participer activement aux choix organisationnels. Elle intègre la fonction transformation.
- ❖ L'Accroissement de la Productivité : il favorise la croissance mais il peut entrainer des sureffectifs dans certaines fonctions ou

¹ Ibid. 19^e édition, pp(3-6).

établissements et nécessite des réductions d'effectif. La veille technologique doit comprendre le volet productive.

- ❖ La Modification des Compétences Requises : l'évolution technologique crée, modifie, remettent en cause et fait disparaître des emplois. Chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. Pour anticiper, un observatoire des métiers est nécessaire ainsi qu'une connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié. L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement formation dont le préalable est le bilan de compétence. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classification et de rémunération.
 - ❖ Le Renchérissement du Cout des Equipements : la durée de vie des équipements pour d'obsolescence rapide. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail, pour amortir les investissements sur des périodes plus courtes.
- b. L'accentuation de la concurrence au niveau mondial** : la période actuelle est marquée par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. L'entreprise doit éliminer surcouts et gaspillage. Elle doit aller vite pour innover, découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer et les adapter. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des hommes. La capacité des entreprises à créer, à innover et à inventer devient la première source de croissance.
- c. Les Mutations Economiques** : l'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économiques cahoteux et chaotiques. Les cahots deviennent plus brutaux avec des variations fortes de l'activité, l'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude. Le chaos, c'est-à-dire la difficulté à élaborer des prévisions fiables et le manque de visibilité à court et moyen terme, concerne un nombre accru d'activités. L'entreprise doit devenir agile.

- d. Les Evolutions Démographiques¹ :** L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. Alors les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de mobilité et de formation. L'entreprise devant les quadras, l'âge qui réclame des attentions et des solutions personnalisées, elle doit définir des principes du sur-mesure et négocier au cas par cas les demandes d'aménagements personnels surtout pour les cadres. Il s'agit de prévoir des arrangements à durée limitée, révisables à dates fixes. mesure de leur implication, pour les fidéliser, l'entreprise doit répondre à deux préoccupations financières : une bonne retraite et une part dans les bénéfices. En parallèle, les entreprises doivent aussi réussir la relève des départs massifs. Il sera essentiel de bien gérer les recrutements et de réussir l'intégration et les débuts professionnels des jeunes recrutés. Ces derniers devront être intégrés de façon à optimiser à moyen et long terme le potentiel de compétence de l'entreprise. Leur évolution professionnelle doit être suffisamment attractive pour fidéliser les meilleurs d'entre eux.
- e. Les Mutations Sociologiques et la Diversité :** les enquêtes montrent une perte d'évidences individuelles (notamment concernant le travail et l'argent) et de cohérence collective accélérée par l'explosion actuelle des nouvelles technologies. De plus l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples : la diversité des âges, des formations initiales des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes. L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la composent. Chaque génération apparaît différente de celle qui la précède et l'entreprise doit absorber ces différences.
- f. Les Partenaires Sociaux :** de 1958 à 1974, les effectifs syndicaux avaient connu une croissance régulière. Depuis 1974, ils sont globalement en recul. A partir de 1980 la diminution du nombre des conflits du travail à été spectaculaire tant en France que dans l'ensemble des pays industrialisés. Le nombre de jour de grève fluctue dans les années 2000 autour d'un million

¹ MEKKIOUI (Soumia), op cit, p34.

(DARES). La négociation d'entreprise devient un élément déterminant de la mise en place des politiques de RH.

g. Le Cadre Législatif et Réglementaire : la législation sociale a connu depuis l'après-guerre un développement important, renforçant les obligations de l'entreprise dans plusieurs domaines. Aujourd'hui le cadre réglementaire applicable est très riche, il n'a cessé de se développer dans tous les domaines de la GRH. Les lois de 2001 à 2013 sur : la discrimination et la modernisation sociale, la cohésion sociale et l'égalité des chances, le temps de travail et les retraites, la formation et le dialogue social, l'emploi des personnes handicapées, les seniors, l'épargne salariale, la sécurisation de l'emploi, la modernisation du marché du travail ont un impacte fort sur les pratiques RH. Le mouvement de réformes de la réglementation sociale ainsi n'est jamais arrêté, mais il s'est ralenti au période de crise. A cette fin, avec le déclin du syndicalisme et le raccourcissement des lignes hiérarchiques et l'évolution de l'image de l'entreprise, cette dernière ne doit pas décevoir la confiance que les salariés lui accordent. Les entreprises doivent s'adapter aux évolutions réglementaires spécifiques à leur pays et à l'harmonisation requise dans le cadre d'un espace social international.

h. L'apparition Des Concepts De « Développement Durable » Et De

« Responsabilité Sociale »¹ : dans une logique de préserver l'avenir des générations futures en conciliant performance économique et respect de l'environnement et des personnes, est né la notion de développement durable. Et par conséquent, les entreprises seront directement touchées par ce mouvement, à travers non seulement des lois mises en place mais aussi à travers des pressions réalisées par les tiers (consommateurs, organismes non gouvernementaux et les actionnaires). Toutes ces parties prenantes réclament plus de transparences et surtout le rejet de certaines pratiques telles que, les infractions à la législation du travail, la dégradation de l'environnement,...

Les entreprises (grandes) ne respectant pas les principes du développement durable risquent de voir leur image de marque dégradée sur le plan commercial ou encore sur le plan financier via la baisse de l'action en raison du retrait des investisseurs.

¹ Ibid. pp (36, 37).

De cette idée de développement durable découle la notion de « responsabilité sociale de l'entreprise ». Ce principe concerne l'ensemble des pratiques de l'entreprise et leurs conséquences au niveau social, économique et environnemental. Il intègre ces préoccupations de l'entreprise dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes (les actionnaires, le personnel de l'entreprise, les partenaires ou concurrents....). La responsabilité sociale résulte de l'évolution de travail et conséquemment, d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises. Donc, toutes fonctions de l'entreprise, et la gestion des ressources humaines, sont concernées et contribuent à une politique globale de responsabilité sociale. L'entreprise doit donner confiance à ses salariés présents et futurs, elle joue un rôle plus large que la simple augmentation des profits.

L'exercice de la responsabilité sociale de l'entreprise demande une bonne perception de l'environnement de l'entreprise, ainsi que le respect de l'équilibre des intérêts des parties prenantes.

Le lien entre la visée macroéconomique et la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise est toutefois assez complexe, d'autant que le développement durable ne dépend pas exclusivement des entreprises mais de l'ensemble des agents économiques.

La responsabilité sociale de l'entreprise tend à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes, dans une vision agir local, penser global. Il s'agit donc d'intégrer le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique.

Donc, à travers ces facteurs d'évolution, la gestion des ressources humaines est devenue plus délicate puisqu'on lui demande de concilier la nécessité de mobiliser le personnel sur les objectifs de l'entreprise et aussi d'adapter les effectifs au niveau d'activité, en tenant compte des contraintes juridiques, des évolutions techniques, de la productivité et de la concurrence.

La gestion des ressources humaines s'efforce de concilier les intérêts de l'entreprise et ceux du personnel (rarement convergents), afin de conserver ou d'obtenir la paix sociale. Elle doit aussi assurer et développer la motivation du personnel de l'entreprise, par la politique de rémunération mise en œuvre, ainsi que la gestion des carrières.

2.3.2. Les Logiques de Réponse de la GRH¹ : pour répondre à ces défis, les entreprises adoptent cinq logiques qui irriguent les politiques sociales :

- a. La Personnalisation:** la logique de personnalisation (l'individualisation) irrigue les politiques d'emploi, de rémunération, de formation, d'aménagement du temps et de communication. Elle suscite le développement de certaines pratiques : système d'évaluation des personnes, des performances, des potentiels, enquêtes d'opinion, bilan de compétences, entretiens professionnels et plans de carrière, et implique la hiérarchie de façon croissante. La personnalisation se traduit également par l'individualisation des horaires, la maîtrise individuelle du temps de travail, l'évolution vers le temps choisi. Un choix plus large est offert, qui s'efforce de favoriser la prise en compte tant des attentes et des aspirations de chacun que des contraintes de l'entreprise. La personnalisation répond à la diversité des salariés au fort besoin de reconnaissance et de développement.
- b. L'Adaptation : (Flexibilité) :** l'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon efficace à toutes les évolutions. La course à l'agilité est permanente. Pour cela, l'entreprise recherche la flexibilité dans cinq directions :
 - ❖ La Flexibilité Quantitative Externe : modification du niveau d'emploi, contrats à durée indéterminée, intérim...
 - ❖ La Flexibilité Quantitative Interne : modification du volume d'heurs travaillées, heurs supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération, annualisation...
 - ❖ La Flexibilité Qualitative ou Fonctionnelle : mobilité, polyvalence...
 - ❖ L'Externalisation : sous-traitance interne et externe, essaimage...
 - ❖ La Flexibilité Salariale : intéressement, rémunération, réversible aléatoire, collective et individuelle...

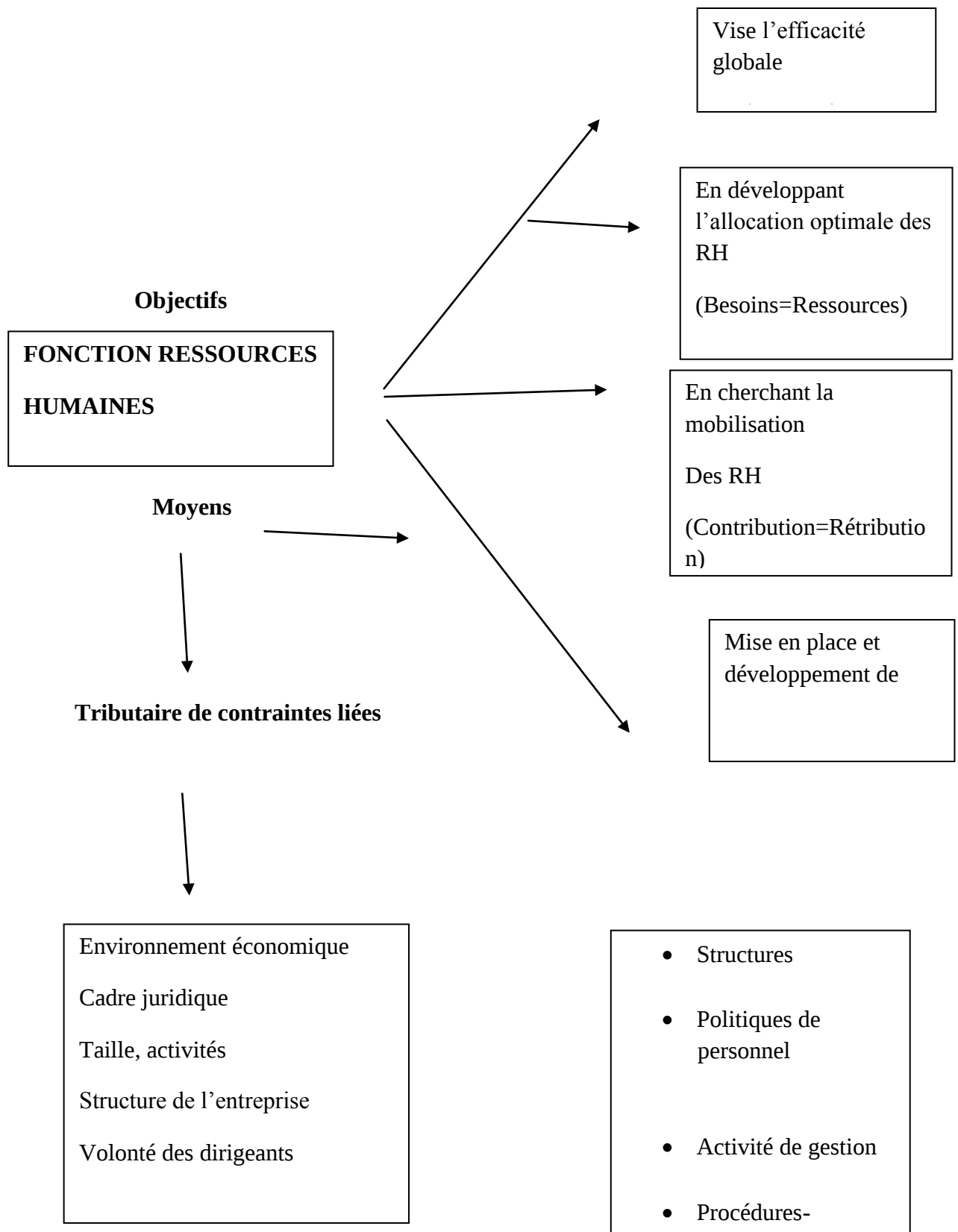
La logique d'adaptation concerne tous les domaines de la GRH, pour face à un environnement cahoteux et chaotique, l'entreprise explore toutes les voies de la flexibilité quantitative tant externe qu'interne. La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises. Elle

¹ PERETTI (J.M), op cit, pp (7-9).

implique intelligence, esprit d'initiative, aptitude à communiquer et à négocier.

- c. **La Mobilisation** : la mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sur sa capacité à motiver ses collaborateurs. Elle nécessite un climat social favorable et un réel dialogue social. La performance de l'organisation résulte du développement et de la mobilisation des ressources individuelles. Pour mobiliser l'intelligence et la créativité de leurs salariés, les entreprises développent l'utilisation du Web2.0 et des réseaux sociaux internes.
- d. **L'Anticipation** : la croissance des Trente glorieuses permettait de concilier absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres. Elle gommait les erreurs de gestion et tolérait une GRH au jour le jour peu rigoureux. Aujourd'hui le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice permettant de développer les capacités d'adaptation aux événements imprévus et à l'incertain. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion anticipatrice des compétences. La maîtrise de la masse salariale s'inscrit dans le cadre d'une gestion stratégique des rémunérations. Le court termisme qui caractérise les mesures d'adaptation quotidienne ne s'inscrivant pas dans une dimension stratégique, est une source de risque. Une gestion à court terme sans anticipation multiplie les dangers à moyen terme et compromet la survie de l'entreprise. La GRH s'inscrit dans un processus de développement durable.
- e. **Le Partage** : la fonction éclate et se répartit dans l'organisation. Le DRH devient le promoteur d'un nouveau concept : celui de fonction partagée. La décentralisation de la fonction permet une adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle de décisions de GRH et la mobilisation des salariés. Ce partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie. Les entreprises ont redonné à la hiérarchie une responsabilité sociale qui souvent, lui avait échappée. Tout cadre exerçant une fonction de commandement participe à la GRH dans le cadre du partage de la fonction.

Figure N°02 : La Fonction Ressource Humaines Dans L'entreprise



Source : CITEAU Jean-Pierre, « la gestion des ressources humaines », édition Armand Colin, 3^e édition, 1997, p.29

Section 2 : Le cadre conceptuelle de la GRH

1. Les Missions De La Fonction RH¹ :

Le manager de proximité anticipe directement à tous les actes de la fonction RH. Il doit participer à huit missions :

- ❖ Choisir : c'est-à-dire définir les compétences, recruter, accueillir, intégrer ;
- ❖ Gérer : gérer l'emploi et le temps et en particulier prévoir l'évolution des emplois, développer la flexibilité, gérer les temps de travail et les salariés nomades ;
- ❖ Orienter : ce qui implique de définir les projets professionnels et d'orienter les choix de carrières de ses collaborateurs, les suivre, utiliser le bilan de compétences, favoriser la mobilité internationale et évaluer les potentiels ;
- ❖ Former : former en veillant à identifier les besoins de formation de ses collaborateurs, élaborer les plans individuels de formation ;
- ❖ Rémunérer : ce qui nécessite de mettre en œuvre une gestion stratégique des rémunérations, d'évaluer les postes, de connaître les politiques de rémunération globale et individualiser les rémunérations et les avantages non monétaires ;
- ❖ Mobiliser : impliquer ses collaborateurs, animer et communiquer, informer, maîtriser l'interculturel et redessiner l'organisation du travail ;
- ❖ Négocier : connaître les logiques et les modes d'action des syndicats, développer le dialogue social, négocier avec les partenaires sociaux ;
- ❖ Veiller : ce qui nécessite de construire le système d'information en matière de RH, avoir une vision stratégique des RH, dialoguer avec le DRH, affiner le savoir-être des collaborateurs, activer l'intelligence économique et stratégique de l'entreprise, auditer.

¹ PERETTI (J.M), op cit, p10.

Donc, l'homme des RH n'est plus un simple gestionnaire, il est devenu un partenaire d'affaires dans l'entreprise, qui est capable de conduire le changement en créant de la valeur et en l'optimisant. Il doit assurer l'administration du personnel, dont la spécificité et la complexité font un champ de compétences quasi exclusif. Il doit définir le cadre et les modalités de la GRH, et veiller à la cohérence des décisions qui seront prises aux différents échelons de la structure de l'entreprise. Et il doit concevoir et promouvoir le développement social¹.

Au-delà de ses compétences en GRH, le responsable des RH est un véritable consultant interne pour l'entreprise, face à une fonction qui n'est plus une variable d'ajustement mais qui est désormais une variable clé dans la réflexion stratégique de l'entreprise.

L'application de ces missions ne peut réussir que si les DRH partagent eux aussi les attentes des managers et comprennent leur approche des affaires.

1.1. Le DRH Et Ses Clients Internes² : dans l'organisation, la fonction RH travaille pour quatre catégories de clients dont les attentes apparaissent très diverses.

1.1.1. Les Attentes Des Salariés :

- ❖ L'équité : chaque salarié évalue ce qu'il apporte, ses contributions au profit de l'entreprise tels que ses efforts, ses compétences, ses résultats. Il évalue également ce qu'il reçoit, sa rétribution, les avantages qu'il en retire en termes de rémunération, de connaissance ou de statu. Il calcule un ratio $R2TRIBUTION/CONTRIBUTION$, appelé « ratio d'équité » qu'il compare avec sa perception de ratio concernant d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors. Cette comparaison entraîne soit un sentiment d'équité, soit un sentiment de non équité. D'autre part, chaque salarié souhaite être traité équitablement, et c'est le DRH qui doit garantir un traitement équitable.
- ❖ L'employabilité : ces dernières années, les salariés ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Le rythme de licenciements économiques les a sensibilisés à la fragilité de leur emploi. Ils perçoivent la nécessité de veiller à

¹ MEKKIOUI (Soumia), op cit, p49.

² PERETTI (J.M), op cit, pp (11-17).

leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique pour garantir cette employabilité, le DRH intervient à quatre niveaux :

- Connaissance des compétences actuelles de chaque salarié ;
- Connaissance des compétences requises pour les postes actuels ;
- Connaissance des compétences que chaque salarié peut développer et des modalités pour y parvenir ;
- Connaissance de l'évolution des emplois, des emplois nouveaux et des compétences nécessaires pour les tenir.

❖ L'éthique : l'exigence éthique se développe chez les salariés. Le respect d'un ensemble de normes comportementales par les agents génère la confiance. La recherche de l'éthique favorise les comportements éthiques et inversement, l'existence d'un comportement éthique facilite le développement de l'équité.

❖ La reconnaissance : le besoin de reconnaissance est aujourd'hui primordial. L'entreprise doit identifier les attentes de reconnaissance des salariés dans la diversité. Elle doit préciser ce qu'elle souhaite reconnaître (résultats, comportements, potentiels, qualités managériales...) et choisir parmi les modalités de reconnaissance. Une politique de la reconnaissance est nécessaire.

L'attente d'équité, d'employabilité, d'éthique et de reconnaissance exprimée par les salariés ne peut être satisfaite que par un partage effectif de la fonction entre la DRH et les responsables hiérarchiques.

1.1.2. Les Attentes De L'encadrement : le DRH doit garantir le partage de la fonction et l'empowerment des responsables hiérarchiques d'une part, il doit devenir un authentique partenaire d'affaire d'autre part.

❖ Le partage : pour garantir le partage, il apparaît opportun de définir une charte de partage qui précise clairement les responsabilités respectives des uns et des autres. La charte définit également les moyens que la DRH met à la disposition des opérationnels. La réussite de ces chartes repose sur l'adhésion des

responsables hiérarchiques. Pour obtenir cette adhésion, il est nécessaire de mettre en place trois niveaux de partage :

- le partage de la vision ;
- le partage des savoirs ;
- le partage des pouvoirs.

- ❖ Etre partenaire d'affaires : au service de la stratégie de l'entreprise, la fonction RH aide chacun des responsables opérationnels à atteindre ses objectifs de création de valeur. Il devient ainsi partenaire d'affaire pour y parvenir il doit comprendre le business, parler le même langage que les opérationnels. Ainsi il peut les aider à mettre en œuvre les changements et à atteindre leurs objectifs.

1.1.3. Les Attentes Des Partenaires Sociaux : les représentant du personnel expriment des attentes très diverses selon leurs statuts (délégués du personnel, membre du comité d'entreprise, délégués syndicaux) et leurs propres engagements. Trois attentes ressortent des enquêtes :

- ❖ L'écoute : le DRH doit veiller à ce que les salariés et leurs représentants puissent s'exprimer et que leurs messages soit écoutés. Observatoires sociaux, veille sociale et audit du climat social contribuent à cette écoute.
- ❖ La conformité : le DRH doit garantir le respect des règles légales, conventionnelles et internes définissant les droits des salariés individuels et collectifs. Il traite les réclamations et veille à limiter les risques. Il forme la hiérarchie au respect des règles et les contrôles.
- ❖ Le dialogue social : les partenaires sociaux attendent aussi que le DRH soit porteur d'un projet et offre des espaces de négociation permettant de faire évoluer l'organisation et d'assurer le développement des hommes. Les thèmes de la formation de l'égalité des chances, de la diversité, du partage des profits, de la gestion prévisionnelle de l'emploi sont parmi les sujets sensibles de battus pour reconstruire de lien social.

1.1.4. Les Attentes De La Direction Générale :

- ❖ La sécurité : le DRH doit identifier et réduire tous les risques liés à la participation des hommes à la vie de l'entreprise. Le développement de l'audit social renvoie à cette mission. Les risques principaux sont de nature juridique, sociale ou économique.
- ❖ Etre partenaire stratégique : « la différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme » dit le proverbe arabe. Il peut être transposé au mode économique : la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de son management des RH. Les RH sont un levier stratégique pour atteindre les objectifs de la firme. L'alignement stratégique des politiques et pratiques RH est un facteur de réussite durable.
- ❖ La création de valeur : de plus en plus soucieuses de création de valeur, les directions attendent de la DRH qu'elle démontre en permanence sa valeur ajoutée. La fonction RH doit être à même de contribuer aux choix stratégiques et accompagner les changements.

Tableau N°02 : le DRH est ses clients

pour...	Le DRH doit être...
Les dirigeants	• Garant de la Sécurité • Partenaire Stratégique • Créateur de Valeur
Les managers (n+1)	• Garant du Partage de la Fonction • Partenaire d'affaires
Les salariés	• Garant de l'Equité • Garant de l'Employabilité • Garant de l'Ethique • Garant de la Reconnaissance
Les représentants des salariés	• Garant de l'Ecoute • Garant de la Conformité • Garant du Dialogue Social

Source : Peretti Jean-Marie, Gestion Des Ressources Humaines, Edition Vuibert, 19^e édition, p.11

2. Le Domaine De La GRH :

Les secteurs d'activités de la GRH sont nombreux, qu'il s'agisse de la gestion des emplois et des effectifs, du recrutement, de la gestion des carrières, de la formation et de la gestion des compétences, des rémunérations, des dossiers du personnel, des conditions de travail, de dialogue social et de la communication interne¹.

A l'annonce de ces thèmes, on voit bien que les activités opérationnelles peuvent s'organiser autour de deux pôles :

2.1. Un pôle administratif : centré sur le respect de la réglementation et des procédures ; Ainsi, au niveau de pôle administratif, on trouve les activités relatives à la paye, aux avantages en nature et aux remboursements divers, aux dossiers du personnel, à la gestion physique des effectifs, aux procédures administratives et financières de la formation, de recrutement au suivi statutaire d'une manière générale ;

2.2. Un pôle managérial : centré sur l'optimisation des ressources, le respect des stratégies de l'établissement, la communication et la participation. Le pôle managérial regroupe quant à lui, des activités du type gestion des emplois, gestion des carrières, formation et gestion des compétences, climat et dialogue social, communication interne.

Dans le pôle administratif, le contrôle à mettre en place est du type contrôle de conformité, dans le pôle managérial, il s'agit plutôt de contrôle d'efficacité, d'efficience et de gestion, voir de qualité ou de stratégie².

Toutes ces activités, cependant, sont en interaction constante, les processus sont très rarement purement administratif, ou purement à caractère managérial. Seule leur synergie permet d'assurer la cohérence de la GRH.

La maîtrise de la GRH passe donc par la mise en place de point de contrôle à tous les niveaux, respect de la réglementation à la réalisation des objectifs dans le cadre de la stratégie de l'établissement¹.

¹ BOULAHDER (Amel) et BOURETA (Nadjima), *Le rôle de la gestion des ressources humaines dans le fonctionnement des entreprises*, diplôme de master en sciences sociales, université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2014/2015, p24.

² DEMARAIS (Guylaine), *La maîtrise de la gestion des ressources humaines*, édition LAMARE, paris, 2000, pp (8,9).

3. Les caractéristiques de la GRH² :

La fonction ressource humaine peut se définir à l'aide de huit caractéristiques :

- 3.1. **Fonction stratégique** : les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise, le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines.
- 3.2. **Fonction RH** : est une fonction partagée en ce que les niveaux hiérarchiques intermédiaires (responsable de services d'ateliers.....) exercent de plus des fonctions anciennement dévolues au service des ressources humaines.
- 3.3. **Fonction innovante** : la fonction RH est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolution de la structure de l'organisation, des relations sociales....) et externe (évolution économiques, technologiques, politique et juridique). Elle est un partenaire du changement et se doit, à ce titre, de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations.
- 3.4. **Gestion individuelle et collective** : la gestion des ressources humaines se situe sur deux plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. Par ex : une politique de la rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée (primes spécifiques,.....) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation).
- 3.5. **Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs** : la gestion des ressources humaines conduit, en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatif. Ainsi, la flexibilité des ressources humaines (entendu ici le facteur travail) est envisagé à la fois sur des aspects quantitatifs (le nombre de salariés nécessaires au fonctionnement de l'outil productif), et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche).

¹ Ibid. p10.

² LETHIELLEUX (Laetitia), *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, 5^e édition, Guaino, 2012, pp (25-27).

3.6. Gestion à court terme et long terme: le fonctionnement d'une organisation se fait sur le court, moyen et long terme, la fonction RH, interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur le court ou long terme. Les politiques de GRH peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financiers et humains important.

3.7. Gestion formelle et informelle : dans toute relation humaine, il existe une part de « formel » et « d'informel ». L'entreprise n'échappe à cette logique. Ainsi la fonction ressource humaine doit faire face aux réseaux formels (relation clairement établies et connues entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct permettant aux individus d'accéder à des informations).

3.8. Gardienne des valeurs culturelles : la culture d'entreprise peut être définie comme le ciment de l'organisation. La fonction ressources humaines est en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation, notamment auprès de nouveaux arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif premier de les aider à s'intégrer.

4. Les Pratiques (Les Activités) De La GRH :

On distingue plusieurs activités de la gestion des ressources humaines à savoir: la gestion prévisionnelle des ressources humaines, le recrutement, la rémunération, la formation, la gestion des carrières, et l'évaluation des performances et des compétences.

4.1. Etude et analyse des postes¹ :

« La grande majorité des erreurs de recrutement est due à une mauvaise définition du poste ». Cette analyse permet de déterminer les activités, les tâches, les devoirs et les responsabilités propres à l'emploi, la nature et la portée de décisions, les conditions de travail...

Elle est essentielle et selon Peretti (1998, p.198), elle permet de fixer :

- Les exigences en qualités requises (formation, expérience)
- Les qualités de personnalité,
- La fourchette de rémunération du poste,
- La présentation du poste au candidat, ses perspectives d'évolution.

¹ MORENO (Maxime), *cours GRH/IFSE*, proposition de MANIVILLE (Caroline), maître de conférence GRH, IAE-UT1, p26.

L'analyse des postes permet à l'entreprise de procéder à leur classification (hiérarchisation des emplois : nature de leurs tâches et place dans l'organisation).

Elle permet aussi une description précise du poste à pourvoir lors de l'offre de recrutement et permet d'attirer les personnes véritablement intéressées.

L'analyse du poste se réalise méthodiquement par l'observation, l'entretien, le questionnaire, la méthode des incidents critiques, le journal, la conférence technique.

L'analyse du poste conduit à proposer une description du poste.

4.2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :

La G.P.E.C est une démarche R.H. qui « *consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (en terme d'effectifs) que qualitatif (en terme de compétences)* »¹

Diriger une entreprise, c'est prévoir, qu'il s'agisse du domaine de la technologie, de celui de l'économie ou, enfin et surtout, de l'humain.

On peut dire donc que la GPEC est l'ensemble des activités qui visent à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences).

La GPRH est un outil au service de la gestion des ressources humaines, elle repose sur une comparaison rigoureuse des besoins futurs (quantité et qualité) et des disponibilités (inventaires) en ressources humaines. Cette comparaison permet de déterminer les stratégies (décisions et actions) de RH adéquate, c'est à dire :

- Si les besoins correspondent aux disponibilités, la stratégie RH se compose d'une série d'actions et de décisions de stabilisation de la force de travail (formation, promotion)
- Si les besoins sont supérieurs aux disponibilités, la stratégie RH va s'orienter vers l'acquisition des RH en interne (mobilité, promotion...) et/ou en externe (recrutement).
- Si les besoins sont inférieurs aux disponibilités, la stratégie RH s'appuie sur la réduction du volume d'emploi (départs anticipés, licenciements...)².

¹ PARLIER (Michel) et GILBERT (Patrick), *Ressources humaines*, édition Weiss, p498.

² BENARAB (Idris) et IOUDARENE (Riad), *La gestion des carrières*, diplôme de master en sciences de gestion, université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2012/2013, p12.

La GPEC comme instrumentation de gestion, emprunte deux conceptions de la GPRH¹ (Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines) :

- la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi ;
- la Gestion Anticipée des Compétences.

4.3. Le recrutement

Les directions des ressources humaines se plaignent souvent d'être confrontées à des difficultés pour trouver et fidéliser le personnel qualifié, ces difficultés ne doivent pas occulter le fait qu'un recrutement est un acte majeur qui engage l'entreprise pour une longue durée. Les échecs ont un coût social, économique et humain important, et de lourdes conséquences à court, moyen et long terme.

Pour éviter les erreurs, le recrutement doit s'inscrire dans une démarche à long terme réfléchie et construite. Une clarification des objectifs de l'entreprise, de ses métiers et de son évolution future est un préalable indispensable à la définition d'une politique de recrutement².

La politique de recrutement doit s'inscrire dans les lignes directrices définies par une démarche de gestion de compétences qui permet d'anticiper les besoins futurs de l'entreprise.

Les différentes phases d'un recrutement sont les suivantes³ :

- La définition de poste ;
- La définition de profil ;
- L'identification des sources de recrutement ;
- La mise en place des moyens de recrutement ;
- La campagne de recrutement ;
- La sélection ;
- La décision d'embauche ;
- L'intégration.

4.4. La formation :

la formation est définie comme suite : « *un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de*

¹ MORENO (Maxime), op cit, p19.

² BENARAB (Idris) et IOUDARENE (Riad), op cit, p12.

³ MORENO (Maxime), op cit, p29.

l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir adéquatement leurs tâches actuelles et futures»¹

La formation toute au long de la vie est seulement l'affaire de chaque salarié qui doit veiller à être employable, à offrir un portefeuille de compétences assurant des emplois intéressants. Dans ce cas, la seule formation qui demeure utile, et même nécessaire, est la formation d'adaptation au poste et le perfectionnement dans le poste. L'entreprise a l'obligation d'assurer l'adaptation, d'assurer aux transformations des emplois. Elle a donc une obligation de formation.

La formation des salariés est indispensable pour garantir l'adéquation permanente des compétences et des emplois. Elle répond de façon plus précise aux besoins des compétences spécifiques et contribue à créer une image d'employeurs positifs, développe l'adhésion et la confiance des salariés et contribue à leurs fidélisations.

4.5. La rémunération :

La rémunération selon Dimitri Weiss² ne constitue que l'une des modalités de la relation contribution-rétribution liant le salarié à l'entreprise. Cette relation déborde le cadre purement matériel et renvoie au double échange entre d'une part à ce que le salarié apporte à l'entreprise (sa contribution) et d'autre part à ce qu'il en retire sous forme de divers profits et avantages (sa rétribution).

Longtemps, la rémunération a principalement correspondu au résultat du travail fournit, indépendamment du temps passé, à travers la rémunération à la tâche et le salaire à la pièce. Progressivement, la prise en compte du temps passé s'est développée avec le salaire à l'heure éventuellement complété pour prendre en compte le rendement³.

Rémunérer le temps nécessite d'évaluer la valeur de ce temps. Deux possibilités sont envisageables⁴ :

- Prendre en compte le poste de travail;
- Prendre en compte les compétences et le statut du travailleur qui l'occupe.

¹ SEKIOU (L), BOUDIN, PERETTI et autres, *Gestion des ressources humaines, édition 4Linc. Canada, 2004, p336.*

² WIESS (Dimitri), *Les ressources humaines*, édition d'organisation, 1999, p326.

³ BENARAB (Idris) et IOUDARENE (Riad), op cit, p12.

⁴ Ibid. p13.

Ainsi, l'entreprise peut également prendre en compte d'autres éléments : La situation personnelle et familiale du salarié, les conditions du travail du poste, les nuisances et contraintes supportées par les salariés, ses efforts pour se former, sa fidélité, le marché du travail¹.

4.6. L'évaluation de la performance du personnel :

L'évaluation occupe une place majeure en matière de GRH car elle détermine de nombreuses pratiques² :

- formation,
- promotion,
- mobilité,
- rémunération...

La cohésion des équipes et la coordination des activités sont des conditions nécessaires à la réussite des actions collectives et à leur efficacité. En individualisant à outrance les prestations de chacun, l'évaluation peut inciter chaque collaborateur à ne voir que « midi à sa porte » et à perdre de vue l'action collective. La performance d'une équipe est supérieure à la somme des performances des individus qui la composent.

Ces compétences collectives, qui relèvent de domaines transversaux, à savoir les relations interpersonnelles, la gestion des processus est la conduite du changement doivent absolument être prises en compte dans les systèmes d'appréciation.

Il faut également intégrer l'évaluation du potentiel du collaborateur dans le système d'appréciation. Cette évaluation par le manager servira de base aux revus de potentiel organisé régulièrement.

L'évaluation concerne les attributs des personnes dans telle ou telle situation et donc, ne concerne pas toujours les mêmes caractéristiques. On peut évaluer³ :

- la personne de façon globale, dans un environnement « général » ;
- les comportements au travail, individuels ou collectifs ;
- le potentiel ;
- les compétences...

¹ PERETTI (J.M), *Ressources humaines*, édition Dunod, paris, 2006, pp(113,114).

² MORENO (Maxime), op cit, p29.

³ Ibid. p32.

4.7. La gestion des carrières :

Une carrière dans une entreprise, c'est avant tout une succession d'affectation à des postes de travail et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

La gestion des carrières sera l'objet de prochaine section ainsi que le deuxième chapitre.

Section 3 : La gestion des carrières au cœur de la GRH

1. Rétrospective Historique Sur La Gestion Des Carrières¹ :

1.1. Emergence

Pendant longtemps, le terme « carrière » a désigné le temps durant lequel une personne faisait un travail pour quelqu'un d'autre. Durant ce long temps, chaque salarié a dû prendre en mains sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou dans un apprentissage sur le marché de l'emploi, jusqu'à la décennie 1960, la GRH a joué un rôle très limité dans l'organisation et les employeurs recrutaient les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui se présentaient plutôt que de rechercher des solutions à l'interne comme des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel des salariés à leur service.

1.2. Décennies 1960 et 1970

Durant les décennies 1960 et 1970, la situation économique favorable a contribué à faire émerger le concept de la carrière. La demande pour les postes dans la hiérarchie augmentant, les employeurs ont été amenés à mieux planifier les carrières. La gestion des carrières de cette époque équivalait à tracer des étapes que le salarié devait suivre scrupuleusement.

1.3. Décennies 1980 et 2000

Le développement de la technologie depuis le début des années 80 et la mondialisation des marchés ont entraîné de profonds changements dans les milieux de travail. De nos jours, les employeurs sont incités à se préoccuper davantage des droits des salariés. Ceux qui s'engagent à fond dans le développement des carrières des salariés en place ont une longueur d'avantage sur les autres dans leur extension et rentabilité. Les salariés se trouvent face à un marché de travail plus sélectif et ils réagissent en s'impliquant personnellement et plus activement dans leur progression de carrière.

¹ SEKKIOU, (L) et autres, *La gestion des ressources humaines*, 2^e édition de Boeck université, Montréal, 2001, p367.

2. Définitions :

L'expression "**gestion de carrière**" est composée de deux mots "**gestion**" et "**carrière**".

Tout d'abord, la notion même de **carrière** mérite d'être bien définie afin de savoir ce que l'entreprise et les salariés gèrent.

2.1. Définition De La carrière :

« Une carrière dans une entreprise est une succession d'emplois, d'affectation, elle est définie aussi comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et aux quelles on associe des attitudes et des réactions particulières pour lesquelles il reçoit une contribution »¹.

« La carrière représente la suite des postes, des emplois ou des Professions dans lesquelles une personne s'engage au cours de sa vie professionnelle »².

Le concept de carrière revêt ainsi une signification à la fois pour l'individu et pour l'organisation³ :

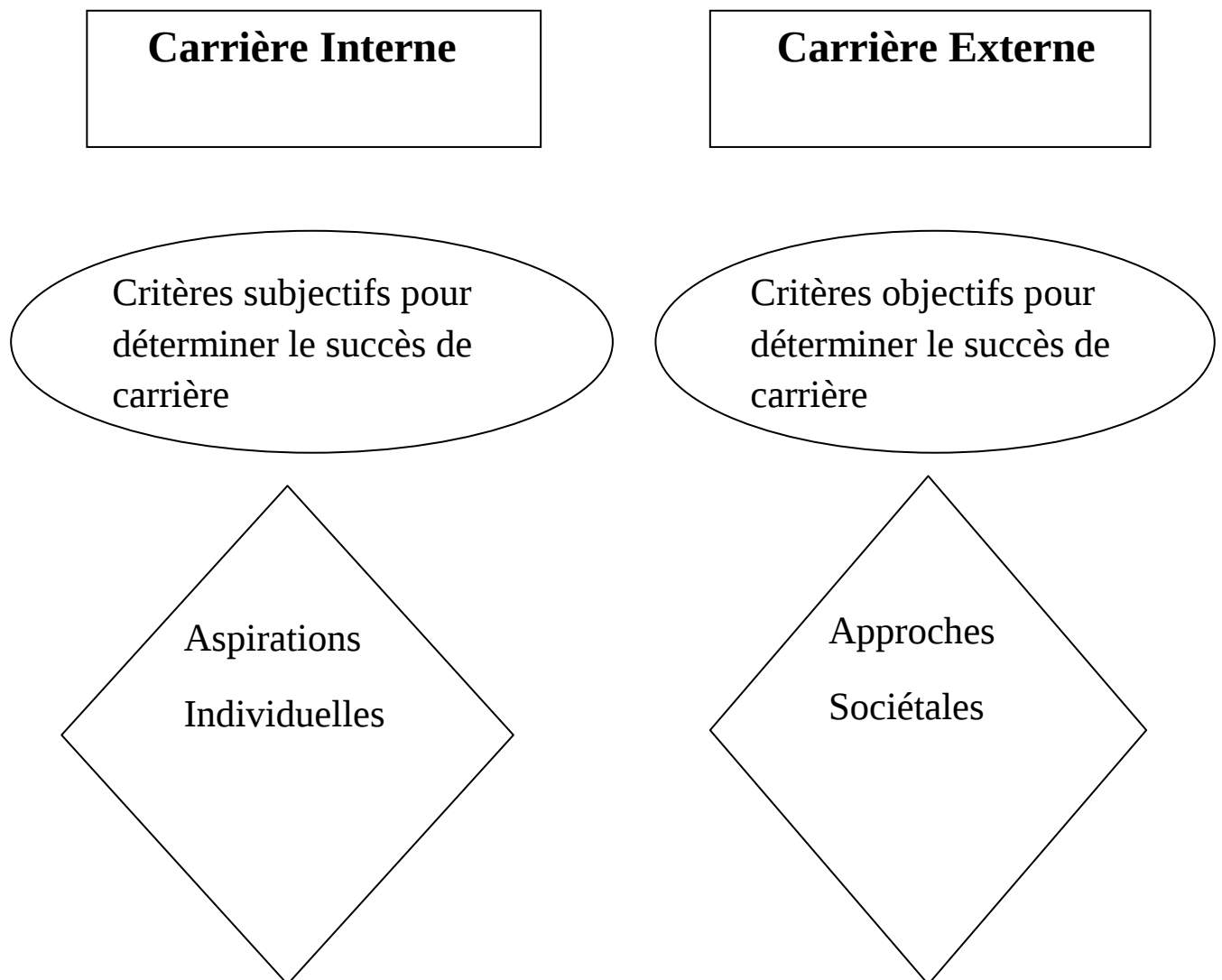
- **du côté de l'individu** : il d'agit de la carrière interne. Les critères pour déterminer le succès de carrière sont subjectifs, correspondant aux aspirations individuelles. Chaque individu va utiliser des critères qui lui sont propres pour évaluer le succès de sa carrière. La perception de la réussite ou de l'échec de la carrière peut alors varier fortement d'un individu à l'autre ;
- **du côté de l'organisation** : il s'agit de la carrière externe. Les critères de succès sont plutôt objectifs, s'inscrivant dans une définition sociétale de la réussite de l'individu. Ainsi, c'est la société par ses valeurs qui va déterminer si une personne est en situation de réussite ou d'échec. Il vaut mieux être, par rapport à ces critères au sommet de la hiérarchie qu'à sa base.

¹ SHIMON, (L) et autres, *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3^e édition, Pearson Education, Montréal, 1999.

² BUJOLD, (C) et GINGA, (M), *Choix professionnel et développement des carrières : théories et recherches*, 2^e édition, Gaétan Morin éditeur, Canada, 2000, p13.

³ GINGRAS, (Marcelle), *La carrière un concept en évolution*, France, p11.

Figure N°03 : Carrière interne et carrière externe



Source : Cerdin J.L, « Gérer les carrières », Vade Mecum, édition EMS, 2000, p27

Pour cardinal « la carrière correspond à un parcours professionnel où se succèdent plusieurs postes assez variées en terme de nature et de durée et surtout qui travers les limites structurelles d'une organisation, il s'agit donc d'une carrière caractérisé par une grande mobilité, par des changements d'emplois et même de domaine fréquents avec pré dominance de déplacement horizontaux à l'intérieur de plusieurs organisations »¹.

¹GINGRAS, (Marcelle), op cit, p411.

« C'est une évolution des statuts, rôles, honneur, responsabilité, lie à la vie professionnelle »¹.

2.2. Définition De La Gestion Des Carrières :

« La gestion de carrière consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise et les attentes et potentiels des salariés. La gestion des carrières consiste à définir, de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise »².

Pour Jean-Marie Peretti il définit la GC comme suivant : « une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans la passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne. Gérer les carrières c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhaits de chaque salarié »³.

« La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futures de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés »⁴.

¹ GRAWITZ, (Madeleine), *Les méthodes des sciences sociales*, édition DALLOZ, paris, 2000, p52.

² GUILLOT, (Chloe-Soulez), *La gestion des ressources humaines*, édition Gualino lextenso, 7^e édition, 2014/2015, p56.

³ PERETTI, (J.M), *Ressources humaines et gestion des personnes*, 6^e édition, Vuibert, paris, 2007, p07.

⁴ CERDIN, (Jean-Luc), *Gérer les carrières*, édition EMS, CAEN, 2000, p23.

3. La Gestion Des Carrières Et La GRH :

3.1. Le Rôle De La GRH Dans Le Développement Des Carrières¹ :

Progressivement, l'idée que les ressources humaines représentent un facteur important pour améliorer l'efficacité et l'efficience des organisations en général, les services du personnel en particulier, sont amenés à s'intéresser dorénavant aux dossiers qu'ils représentent.

S'intéresser aux personnes, cela signifie d'abord ; s'intéresser à : leur potentiel d'action, fruits des fonctions acquises, compétences, savoir-faire et expériences accumulées, afin de les apprécier. A ce niveau, se situent les processus de définition de poste, de recrutement et de sélection du personnel, d'évaluation des performances et de formation.

S'intéresser aux personnes, c'est enfin connaître leurs souhaits de progression et d'évolution professionnelle, leurs carrières et leurs envies de mobilité.

En note ici dans le domaine des politiques de gestion des carrières ; un domaine en expansion rapide depuis plusieurs années.

3.2. La Place De La Gestion Des Carrières Dans La GRH² :

La gestion des carrières contribue à la réalisation des objectifs définis par l'organisation, et ceci par sa participation à la satisfaction des besoins de l'entreprise en terme de ressources humaines tout en fixant les paramètres d'évolution du salarié.

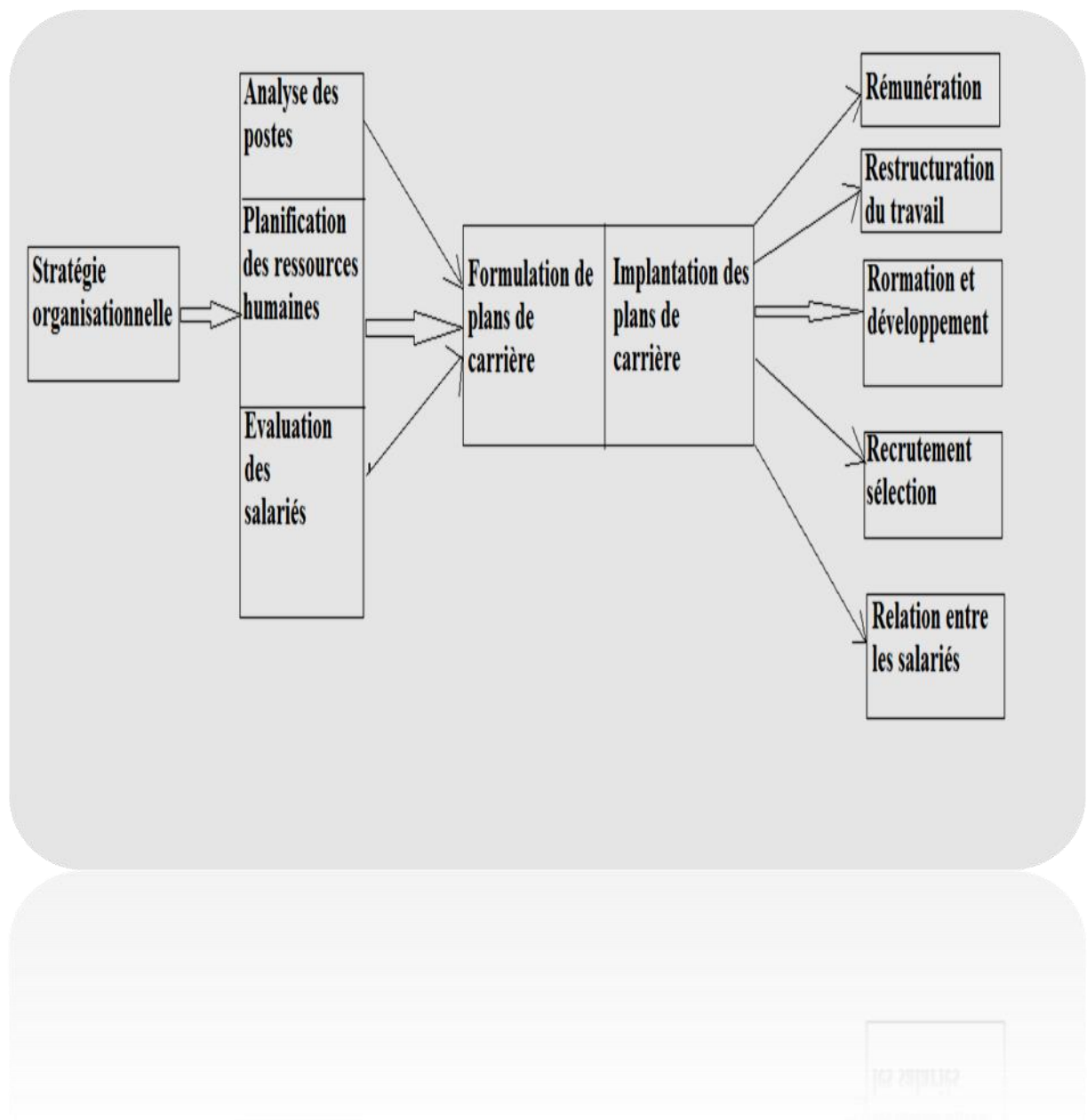
La planification de ces ressources dans un souci de gestion prévisionnelle est l'expression de la stratégie organisationnelle au niveau des ressources humaines.

La gestion des carrières est au cœur de la GRH comme l'illustre la figure suivante :

¹ ACHAT, (Nassim), *Les pratiques de la gestion des carrières*, diplôme master en sciences de gestion, université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2012/2013, p07.

² CERDIN (J.L), op cit, p23.

Figure N°04 : La gestion des carrières au cœur de la GRH



Source : adapté de GUERIN et WILS, 1992, p50

3.3. Les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH :

3.3.1. Analyse des postes¹ :

L'analyse des postes est indispensable à l'élaboration des plans de carrière, car elle sert à déterminer les connaissances, les habilités et les attitudes liées au cheminement de carrière.

Les salariés peuvent également s'inspirer de cette information pour établir leur propre plan de carrière.

Néanmoins, baser la gestion des carrières sur l'analyse des postes comporte toutefois certains risques, d'une part la description des postes étant restreintes, ce qui peut nuire à l'avancement de carrière. D'autre part, la rapidité avec laquelle s'effectue les changements technologiques et les objectifs de l'organisation rendent difficile la prévision des nouveaux postes dont l'entreprise aura besoin, dans l'avenir. Il faudra donc donner plus d'élasticité au contenu des postes de travail et permettre que des changements fréquents y soient apportés, de nos jours on parle même d'une certaine polyvalence des postes.

3.3.2. La planification des ressources humaines² :

La gestion des carrières est liée à la planification des ressources humaines car ses exigences découlent des plans et des objectifs de l'organisation de ses besoins en main d'œuvre, à la fois en termes qualitatifs et quantitatifs, et de ses prévisions quant aux ressources nécessaires pour combler ces besoins.

3.3.3. Le recrutement³ :

Lorsqu'elles ont des postes à combler, un grand nombre d'organisation accordent la priorité aux employés qui sont déjà à leur service (soit le recrutement interne) et ne font recourt à des personnes de l'extérieur que lorsque les candidats internes ne satisfont pas les exigences de ses postes.

3.3.4. La sélection⁴ :

L'employeur doit aussi déterminer les critères de sélection qui permettront d'identifier et de sélectionner les employés afin de les destiner à des emplois plus intéressants et d'accroître leur mobilité.

¹ ACHAT (Nassim), op cit, p10.

² SHIMON (L) et autres, op cit, p351.

³ ACHAT (N), op cit, p 10.

⁴ SHIMON (L) et autres, op cit, p352.

3.3.5. La rémunération¹ :

La rémunération correspond à la rétribution que l'on perçoit en échange d'un ensemble des tâches et des responsabilités dans le travail, elle peut croître en fonction du taux de satisfaction des objectifs assignés à chaque travailleur.

3.3.6. L'évaluation du rendement² :

L'évaluation du rendement peut être utilisée comme un outil permettant le développement des carrières de l'employé, où le superviseur est appelé à jouer un rôle d'appui et de renforcement. En résumé l'évaluation se fait, en fonction d'objectifs quantifiables, mesurables et contrôlables.

3.3.7. Le développement des compétences³ :

Cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières. Pour se faire l'entreprise fait appel à plusieurs leviers dont nous citerons la formation continue, la simulation.

4. L'importance De La Gestion Des Carrières⁴ :

La gestion des carrières qui se définit comme « un processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation », est devenu au fil des évolutions de la fonction RH, un élément incontournable de la GRH.

Aujourd'hui, la main d'œuvre est de mieux en mieux formée, ce qui engendre logiquement un accroissement des attentes de la part des salariés envers l'organisation tant au niveau personnel que professionnel. Les entreprises font donc face à une situation délicate, afin de concilier les besoins organisationnels et individuels. Le tableau suivant énumère les besoins individuels et les besoins organisationnels que la gestion des carrières permet de combler.

¹ ACHAT (N), op cit, p 11.

² Ibid. p11

³ Ibid. p11

⁴ <http://lespetitesfichesdurh.wordpress.com>. (Consulté le 16/06/2019 à 15 :01)

Tableau N°3 : L'importance de la gestion des carrières

Pour les individus	Pour l'organisation
• Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible ; • Pouvoir développer leurs compétences ; • S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci ; • Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence, etc.) ; • Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.	• Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose ; • Améliorer sa flexibilité ; • Mettre en place une relève de qualité ; • Renforcer sa culture ; • Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.

Source : adapté de GUERIN et WILS, « la carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », in Revue de gestion des ressources humaines, nos 5/6, 1993, p.13-30

5. Les Avantages Et Les Inconvénients De La Gestion Des Carrières¹ :

5.1. Les avantages pour l'entreprise :

- Faire le point sur les formations passées et anticiper les formations à venir.
- Bénéficier d'une manière optimale des compétences présentes en interne.
- Détecter certains problèmes exprimés par les salariés concernant le manque de communication avec les collègues ou entre les différents services, des problèmes techniques liés au poste de travail, des conditions de travail difficiles...etc.
- Eviter les problèmes liés au recrutement externe à travers la détection des talents, repérer les potentiels, les faire avancer et développer leurs compétence ce qui facilite la réalisation des plans de mobilité ou des plans de succession de poste.
- Assurer la meilleure adéquation poste / profil: la gestion des carrières conduit à l'ajustement en terme de postes et de compétences, tout en intégrant les attentes des salariés.
- Eviter les problèmes découlant du manque de motivation en offrant de bonnes conditions et une sécurité au travail ainsi qu'un travail qui plaît pour le salarié pour qu'il puisse profiter du maximum de son potentiel.
- Créer un facteur de motivation: l'entreprise créera un véritable moteur de motivation à travers la mise en place d'un plan de gestion des carrières pour démontrer aux salariés qu'elle est soucieuse de leur bien-être et qu'elle veut leur assurer une évolution professionnelle .
- Anticiper l'avenir (des apports pour la GPEC): la détermination du niveau quantitatif de la ressource humaine permet de prévoir le nombre des départs, que soient volontaires (démissions) ou naturels (départs en retraite), se mettre à la recherche des successeurs donc pouvoir mettre en place des plans de succession.
- Fidéliser les salariés: la gestion des carrières permet de développer un sentiment d'appartenance chez les salariés par le fait de se soucier de leurs attentes ce qui constitue un élément clé pour la fidélisation et l'attractivité des salariés.

¹ ACHAT (N), op cit, pp (13-16).

5.2. Les avantages pour les salariés :

La gestion des carrières, qui consiste à faire le point sur les compétences de chacun et sur leurs attentes, permet d'intégrer les souhaits des salariés dans les plans d'évolution de carrière.

Lorsqu'une entreprise décide de mettre en place une telle démarche, elle peut le faire autant pour le personnel d'encadrement que pour le personnel d'exécution. Effectivement, tous les salariés doivent avoir la possibilité d'évoluer dans leur carrière, à un moment où à un autre.

Avec une démarche globale, tous les salariés ont l'opportunité d'évoluer :

➤ Les cadres

Les cadres vont pouvoir évoluer vers des fonctions de cadres supérieurs... Il ne s'agit pas des mêmes compétences. Ils verront leurs responsabilités s'accroître, leur champ d'action s'élargir.

➤ Les non cadres :

Ils vont pouvoir évoluer vers d'autres postes, et d'autres niveaux afin de voir leurs coefficients hiérarchiques augmenter.

5.3. Les inconvénients :

Bien qu'elle présente de multiples avantages, autant pour l'entreprise que pour les salariés, la gestion des carrières a quelques inconvénients :

- La nécessité de faire porter la démarche par le Management, la démarche est en général portée soit par la Direction, soit par les Ressources Humaines. Elle va mettre en relation 3 acteurs fondamentaux :
- La Direction et les Ressources Humaines (l'entreprise), c'est la dimension stratégique orientée par ces acteurs. Ce sont eux qui sont porteurs du projet.
- Les responsables, c'est la dimension opérationnelle: elle est menée par les managers.
- Les salariés, c'est la dimension individuelle: chacun est concerné.
- Difficultés de répondre à toutes les attentes, vu les attentes diverses et variées des salariés, mutation géographique, demande de formations diverses...etc. l'entreprise ne peut pas satisfaire toutes les demandes, car elles risquent d'être trop nombreuses et éloignées des objectifs.

- Le Refus des postes: La gestion des carrières VA permettre aux hommes d'évoluer et de grandir dans leur métier, mais pas tous en même temps, ni au même moment, car ils ne possèdent pas le même potentiel et leurs compétences sont différentes. Proposer des postes à certains implique que l'on en refuse à d'autres.
- Créer des frustrations: le fait de ne pas pouvoir répondre à toutes les demandes des salariés va entraîner des frustrations si le projet n'est pas bien compris. Les salariés risquent de se sentir frustrés s'ils ne comprennent pas pourquoi on n'a pas répondu à leurs demandes, mais à celles du collègue. Cela risque d'engendrer des sentiments d'inégalité. C'est là que l'on comprend le rôle essentiel de la transparence de la démarche afin de bien faire comprendre aux salariés ses objectifs. Sinon, le risque majeur est de rendre la démarche caduque et de déboucher sur des conflits d'intérêts.

6. Les Limites De La Gestion De Carrières :

6.1. Les limites organisationnelles :

Tableau N°4 : Les limites organisationnelles de la gestion des carrières

Facteurs	Limites
Internes	• Le contexte économique ; • Les restrictions budgétaires ; • Les tendances de marché de l'emploi.
Externes	• L'absence de support ; • L'absence d'information ; • Le manque de flexibilité ; • Le manque de rétroaction.

Source : Achat Nassim, op cit, p16.

6.2. Les limites individuelles :

Tableau N°5 : Les limites individuelles de la gestion des carrières

Facteurs	Limites
Attitudes	• Le manque de connaissance sur soit : ses capacités, ses valeurs, ses ambitions... • Le manque de confiance ; • Le sentiment exagéré de son importance ; • Le sentiment de ne pas être à la hauteur avec la peur d'être découvert comme tel • L'insatisfaction de sa propre progression et l'attitude qui s'ensuit ; • Le manque d'équilibre entre vie professionnelle, vie personnelle et vie familiale.
Comportements	• Les retards, l'absentéisme, le mensonge, la fraude... • La remise à plus tard les choses à faire sans raison justificatives ; • La peur des critiques et des jugements d'autrui ; • La volonté de ne pas s'en laisser imposer et la résistance manifestée dans ses relations avec les autres ; • La colère trop prompte et le cynisme, ce qui nuit aux réalisations interpersonnelles ; • L'obsession du pouvoir qui pousse à négliger les relations positives avec l'entourage ; • La critique la plus dure et trop facile avec les autres.

Source : Achat Nassim, op cit, p17.

Conclusion

La fonction RH est la dernière née des grandes fonctions de l'entreprise, elle a connu une grande évolution qui a fait changer la conception de l'homme au travail : d'une vision de l'homme comme un coût qu'il faut minimiser, à une vision de l'homme comme une richesse productive.

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratique du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines afin d'optimiser la performance de l'organisation. Pour que toute entreprise puisse se développer et s'épanouir elle doit avoir une bonne gestion de ses ressources humaines, c'est pour cela que toute DRH doit suivre et coacher ses ressources afin de préserver et conserver une main d'œuvre qualifiée et fidéliser.

En effet, la carrière correspond au parcours professionnel d'un individu, qui permet d'ajuster les capacités de travail aux besoins en effectifs et compétences de l'entreprise. Elle est gérée par une gestion des carrières qui est un processus complexe qui fait partie de la vie de toute organisation en général. C'est l'un des paramètres de base de la GRH, elle permet à l'organisation de conserver et de développer ses ressources, d'acquérir de nouvelles compétences, et satisfaire et répondre aux attentes et souhaits de ses salariés.

Chapitre 2 : La Gestion Des Carrières

Introduction :

A ce jour où la mondialisation rythme notre vie et celle des entreprises, les organisations se doivent de fonctionner en tenant compte de la complexité économique actuelle afin de s'ajuster à leur environnement et d'obtenir des résultats, d'une quelconque manière. Pour qu'elles puissent atteindre le développement, elles doivent s'intéresser d'avantage à ces ressources humaines pour qu'elles soient compétitive et capable de conquérir l'environnement, donc elles doivent s'investir d'avantage dans la gestion de ses ressources humaines qui couvre de nombreux domaines de la vie socioprofessionnelle et parmi eux en trouve : la gestion des carrières.

La gestion des carrières est parmi les leviers les plus importants de la GRH, elle s'inscrit dans une démarche globale de la gestion des ressources humaines. Aujourd'hui, elle est fortement mobilisée pour accompagner les salariés dans leur aventure professionnelle.

En effet, gérer les carrières n'est pas seulement changer d'emploi pour un autre plus rémunéré ou comportant plus de responsabilité, c'est aussi la nécessité de faire des choix organisés qui s'articulent en fonction des aptitudes et aspirations personnelles. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décision de recrutement, de formation et de mobilité interne¹.

Section 1 : Le Développement De La Carrière

1. Définition De Quelques Concepts Relatifs A La GC :

1.1. La compétence

Jacques Soyer quant à lui définit la compétence comme suit :

¹ PERETTI, (J.M), *Gestion des ressources humaines*, 15^e édition, Vuibert, paris, 2008, p84.

« Dans le jargon des formateurs, une compétence est une faculté à combiner, dans une situation donnée de production, diverses capacités élémentaires (des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être) en vue d'atteindre les objectifs fixés »¹.

Pour qu'une compétence puisse s'exercer, il est donc nécessaire pour le titulaire du poste de disposer de capacités élémentaires qui peuvent être :

- **Des savoirs** : il s'agit de connaissances utiles ;
- **Des savoir-faire** : il s'agit de pratiques maîtrisées requises ;
- **Des savoir-être** : il s'agit d'attitudes favorables.

1.2. La performance²

Au niveau de l'entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace (lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés) et efficiente (lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés).

1.3. La mobilité³

Pour un salarié, la mobilité consiste à changer de poste ou de garder, dans une même branche professionnelle ou dans une autre. Le terme mobilité professionnelle peut recouvrir différents types de changements de situation professionnelle :

- Changement de poste sans changer d'établissement ;
- Changement d'établissement au sein de la même entreprise ;
- Passage d'une entreprise à une autre.

1.4. La mobilité verticale⁴

Est un changement de position sociale soit vers le haut de la hiérarchie sociale (mobilité ascendante ou promotion sociale) soit vers le bas (mobilité descendante ou démotion sociale).

¹ JOLIS, (N), *La compétences au cœur du succès de votre entreprise*, édition d'organisation, 2000, p21.

² www.sabbar.fr . (Consulté le 17/05/2019 à 14 :58)

³ <http://www.gralon.net> . (Consulté le 17/05/2019 à 15 :07)

⁴ <http://www.ses.webclass.fr> . (Consulté le 17/05/2019 à 18 :17)

1.5. La mobilité horizontale¹

Parfois il est difficile de hiérarchiser les positions sociales : on parle de mobilité horizontale lorsque le changement de position sociale ne traduit pas vraiment une tendance ascendante ou descendante.

1.6. La promotion²

Une promotion correspond à un avancement dans l'entreprise, il s'agit d'une modification de la qualification initialement convenue pour une qualification supérieure dans la classification des emplois. La promotion implique la plupart du temps un changement de travail effectif, de nouvelles responsabilités et une hausse de la rémunération. Elle peut généralement intervenir au bout d'un certain temps passé dans l'entreprise, ou en fonction des résultats obtenus par le salarié.

2. Les Deux Approches D'une Carrière³ :

Il y a deux façons de construire la carrière pour l'employé : la méthode volontariste et la méthode pragmatique.

2.1. La méthode volontariste

Consiste à demander ce que l'employé a envie de faire vraiment dans 10ans ; dans 10à 35 ans ou 40 ans, Ou est-ce qu'il veut se trouver ? Qu'est-ce qu'il veut faire ? En fonction de ce projet à long terme, il fixera des étapes, il définira les moyens ; l'argent, les expériences et les compétences qu'il lui faut.

2.2. La méthode pragmatique

Au contact des réalités de votre premier poste et de ceux qui suivront, vous vous interrogerez sur vos priorités et ainsi, petit à petit, vous construirez votre carrière. Toute nouvelle expérience vous fait découvrir un petit bout de vous-même et vous emmène à infléchir votre parcours, plus ou moins fortement.

¹ <http://www.ses.webclass.fr> . (Consulté le 17/05/2019 à 18 :17)

² <http://www.blog.moobijob.com> . (Consulté le 17/05/2019 à 15 :18)

³ ACHAT (N), op cit, p20.

3. Développement des carrières :

Le développement des carrières est l'une des nouvelles idées encore insuffisamment conceptualisées qui émergent, et qui permettent de donner des visions plus nuancées des réalités actuelles de la carrière.

3.1. L'évolution de la carrière¹ :

La notion de la carrière évolue et tend à devenir une responsabilité partagée entre l'entreprise et le salarié. Elle est apparue à la fin de XIX siècle avec le développement de certaines sciences humaines.

Lorsqu'on parle de carrière, on songe traditionnellement aux différentes étapes que traverse l'employé depuis son recrutement jusqu'à sa retraite on devrait songer aux expériences successives acquises par un employé au cours de sa vie professionnelle.

Pour parler de l'évolution de la carrière il est indispensable de parler de la mobilité, des filières promotionnelles et des politiques de promotion dans la gestion des carrières.

3.1.1. La mobilité dans la gestion des carrières² :

Pour gérer de la gestion des carrières il est nécessaire de distinguer les différents types de mobilités possibles dans l'organisation à savoir la mobilité organisationnelle (classique) et la mobilité géographique (affectation).

a. La mobilité organisationnelle

Elle comporte 3 types de mobilités à savoir : la mobilité verticale, la mobilité horizontale et la mobilité latérale.

La mobilité verticale :

Elle est connue comme la mobilité hiérarchique qui consiste à passer d'un niveau N au niveau supérieur N+1. Le mouvement inverse, la rétrogradation est plus rare.

La mobilité horizontale :

Le salarié conserve dans sa mobilité le même niveau hiérarchique mais passe une fonction à une autre. Par exemple, cette mobilité inter-fonctions peut conduire le salarié de la vente à la production.

La mobilité latérale :

Elle s'exprime en termes de pouvoir informel. Indépendamment du niveau hiérarchique, cette mobilité radicale ou d'inclusion reflète le rapprochement ou l'éloignement du salarié du noyau décisionnel de l'organisation. Cette mobilité traduit le degré d'influence ou de pouvoir exercé par une personne dans l'organisation.

¹ Ibid, p37.

² Ibid, pp (37-39).

b. La mobilité géographique

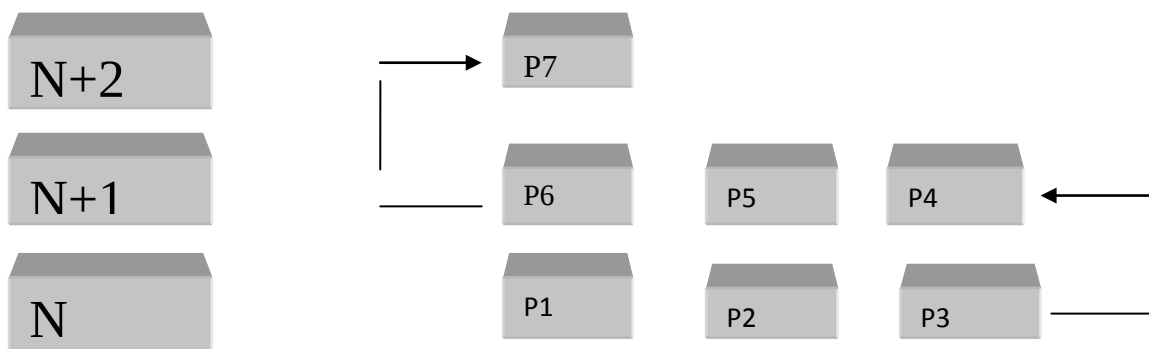
Les trois formes de mobilité, la mobilité verticale, la mobilité horizontale et la mobilité latérale peuvent s'inscrire dans une autre forme de mobilité, la mobilité géographique. Toutes ces formes de mobilité peuvent être :

- Intra-organisationnelle: dans cette forme le salarié subit de changement de postes que soit de façon verticale ou horizontale, elle s'effectue à l'intérieure même de l'entreprise.
- Inter-organisationnelle : Cette forme de mobilité est caractérisée par le changement d'entreprise.

3.1.2. Les filières promotionnelles¹ :

Les filières promotionnelles indiquent une succession de postes qui permettent d'acquérir une qualification croissante et d'obtenir une promotion, le schéma ci-dessous illustre ce cheminement hiérarchique sur trois niveaux :

Figure N°01 : Filière Promotionnelle



Source : Cerdin J.L, « Gérer les carrières », 2000, P32, adapté de Peretti, 1998, P244

¹ ACHAT, (N), op cit, p39.

a. Les politiques de promotion¹ :

Deux politiques de promotion peuvent être distinguées :

❖ La promotion « au coup par coup » :

Peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne s'inscrit pas dans le cadre d'une gestion de personnel vraiment élaborée. La nécessité de pouvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquate peut aboutir à des échecs. Les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se révèlent particulièrement coûteuses. Aussi apparaît-il nécessaire d'organiser la promotion.

❖ La promotion organisée

Repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des provisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions. Elle s'accompagne d'une mise en condition plus ou moins longue des hommes.

Nous pouvons distinguer quatre types de promotion :

- La promotion dans la catégorie :

Entraine un changement de poste, voire de qualification.

- La promotion de catégorie :

Comporte un changement de catégorie, accession de la maîtrise pour un ouvrier ou un employé, accession à l'encadrement pour la maîtrise.

- La promotion de salaire :

S'inscrit dans les cadres des politiques d'individualisation. Elle n'influe ni sur la définition du poste ni sur le coefficient correspondant.

- La promotion collective :

Touche tous les salariés d'un même groupe de travail. Elle résulte généralement de convention collective ou d'un accord d'entreprise. La notion de la carrière évolue et tend à devenir une responsabilité partagée entre l'entreprise et le salarié. Elle est apparue à la fin de XIX siècle avec le développement de certaines sciences humaines, notamment la psychologie.

¹ Ibid, p40.

4. Les modèles de la gestion des carrières¹ :

On distingue trois modèles : le modèle technocratique, le modèle administratif et le modèle baryonique.

4.1. Le modèle technocratique :

Il utilise la mobilité comme un moyen de développement des individus sur la base des performances réalisées, selon **LOIC, FRANCIS.G** « on ne peut détecter les potentiels individuels qu'en leur donnant l'occasion de se révéler à travers une action »².

4.2. Le modèle administratif :

Il s'applique dans les grandes organisations publiques ou privées, il repose sur le principe de la fonction publique qui consiste en égalité, équité, assurance d'une carrière et la connaissance par la réussite au concours.

4.3. Le modèle baryonique :

Il repose sur la nécessité de pouvoir disposer à but instant des individus capables d'assurer des nouvelles responsabilités.

5. Cycle de vie d'une carrière³ :

Divers auteurs se sont penchés sur l'analyse des types de carrière. Nous présentons dans cette section les typologies les plus connues, soit celles de **Holland**, de **Driver** et de **Schein** (Schein et al, 1990).

5.1. La théorie de Holland portant sur les types de carrière:

Cette théorie est reconnue comme la plus approfondie et la mieux documentée sur les orientations de carrière. Elle s'intéresse aux facteurs qui influent sur les choix de carrière et se base sur le concept de congruence ou, en d'autres mots, sur l'adaptation d'un individu à son environnement. Selon l'auteur de cette théorie, **J. L. Holland**, les individus recherchent un environnement qui leur permettra d'utiliser leurs compétences, d'exprimer leurs attitudes et leurs problèmes, et d'exercer les rôles qu'ils se sentent appelés à jouer. **Holland** soutient qu'il

¹ ACHAT (N), op cit, p41.

² CERDIN (J.L), op cit, p26.

³ MEHDID (Yamina) et BAHRI (Abou Bakr), *management stratégique des ressources humaines et leur efficacité dans le système d'insertion professionnel*, diplôme licence en management des ressources humaines, université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2013/2014, pp (21,22).

existe six personnalités types qui correspondent chacune à des aspirations et à des choix de carrière précis (**Holland et al, 1973**) :

- 5.1.1. La personnalité traditionnelle:** Ce type de personnalité est probablement celui que l'on retrouve le plus couramment chez les gens qui occupent des emplois liés à l'administration des affaires.
- 5.1.2. La personnalité artistique :** Ce type de personnalité est celui qui s'éloigne le plus de la personnalité traditionnelle. Les personnes qui en possèdent les caractéristiques ont une prédilection pour les activités musicales, artistiques, littéraires et dramatiques.
- 5.1.3. La personnalité réaliste:** Ce type de personnalité est propre à des personnes que l'on décrit tant comme des gens honnêtes, stables et pratiques que comme des gens peureux, effacés et conformistes.
- 5.1.4. La personnalité sociale:** La personnalité sociale est à l'opposé de la personnalité réaliste. Les personnes qui correspondent à ce type préfèrent les activités qui comportent une transmission d'information, qui supposent que l'on apporte son aide à quelqu'un ou que l'on se consacre aux autres. Elles travaillent dans un environnement ordonné et contrôlé. On les décrit comme des gens sociables, diplomates, amicaux, compréhensifs et serviables.
- 5.1.5. La personnalité entreprenante:** Tout comme la personnalité sociale, la personnalité entreprenante aime travailler avec les autres. La principale différence entre les deux réside dans le fait que ces personnes préfèrent avoir la main haute sur d'autres individus.
- 5.1.6. La personnalité investigatrice :** Ce dernier type de personnalité est l'opposé de la personnalité entreprenante. Les personnes qui conviennent à ce type préfèrent les activités faisant appel à l'observation et à l'analyse de phénomènes.

5.2. La typologie de Schein :

Une autre classification des types de carrières a été avancée par **Schein**, qui a distingué entre les carrières de types vertical, horizontal et radial. Cette typologie reflète les mouvements que les individus sont susceptibles de suivre à l'intérieur de l'organisation, à savoir le déplacement vers des niveaux hiérarchiques plus élevés, entre des fonctions de même niveau et vers le cœur de l'organisation, c'est-à-dire vers les centres de décision. En 1990, **Schein** a mis au point une typologie centrée sur les ancres de carrière, lesquels sont susceptibles

d'expliquer les préférences des individus quant au type de cheminement qu'ils préfèrent suivre dans l'organisation (**DELONG, 1982**).

5.2.1. Les Ancres De La Carrière¹ :

Une ancre de carrière correspond à ce que l'individu considère le plus important et non négociable dans sa carrière. Elle guide et contraint toutes les décisions majeures de la carrière. L'ancre de carrière représente ce qu'un individu n'abandonnerait pas lorsqu'il est confronté à un choix de carrière.

Selon **Schein**, une ancre de carrière est composée de trois sortes de perceptions de soi qui concerne :

- Ses talents et ses capacités ;
- Ses motifs et besoins ;
- Ses attitudes et valeurs.

Progressivement, se dégage de l'expérience de chacun dans sa vie personnelle, familiale et professionnelle une vision plus claire de ses propres capacités, de ses valeurs et de ses motivations, une ancre qui va réduire ses possibilités de choix. L'individu aurait, selon **Schein**, une seule ancre de carrière, c'est-à-dire un ensemble unique de talents, de valeurs et de motifs au sommet de sa hiérarchie personnelle. Les personnes évoquent le fait d'être « tirées en arrière » vers quelque chose qui leur correspond mieux quand elles font l'expérience d'un travail qui ne leur convient pas.

Huit ancres de carrière ont été identifiées par **Schein** :

a. La compétence technique/fonctionnelle

Les personnes ancrées « compétence technique » ont besoin d'être liées à un domaine de compétence. Elles cherchent avant tout à être reconnues pour leur expertise. Leur identité est construite autour du contenu de leur travail. Toute décision de mobilité verticale, horizontale ou géographique, sera perçue favorablement dans la mesure où elle apparaît comme une opportunité de se perfectionner ou tout au moins de rester un bon spécialiste reconnu par ses pairs.

¹ BOUHRAOUA, (Omar) et SAIDI, (Yanis), *Le gestion des carrières au sein de l'entreprise*, diplôme de master en science de gestion, option GRH, université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2015/2016, pp (11-13).

b. La compétence manager général/gestion

Les choix de carrière sont dictés par l'objectif d'atteindre un poste de direction. Le management en tant que tel captive les personnes ancrées manager général. La mobilité verticale est une importante forme de reconnaissance pour elles. Trois domaines de compétences semblent cruciaux pour un manager général :

- Compétences analytiques : Capacités d'exposer des problèmes de telle sorte que des décisions peuvent être prises sous des conditions d'incertitude ;
- Compétences interpersonnelles : Capacité à influencer et contrôler d'autres personnes afin d'atteindre les buts organisationnels ;
- Compétences émotionnelles : Capacité à être stimulé par les crises, les hautes responsabilités, le pouvoir plutôt que d'être anéanti par eux.

c. L'autonomie/indépendance

Ancrée autonomie, la personne a un besoin primordial d'être libre des contraintes organisationnelles. L'autonomie est possible dans de grandes organisations dans la mesure où elles offrent des postes comme la recherche et développement ou la gestion d'une unité géographiquement éloignée. Néanmoins, les personnes qui se reconnaissent dans cette ancre ont une forte probabilité de se tourner vers des carrières autonomes comme consultant ou professeur.

d. La sécurité/stabilité

La stabilité dirige la carrière des personnes qui sont caractérisées par cette ancre. La continuité dans l'emploi ou dans une compagnie donnée fait partie des priorités ainsi que stabiliser sa famille et s'intégrer dans une communauté. La stabilité géographique est également centrale.

Le contexte du travail, pourvoyeur de sécurité, peut primer la nature du travail.

e. La créativité entrepreneuriale

La personne ancrée créativité éprouve le besoin de créer quelque chose, que ce soit une nouvelle affaire, de nouveaux produits ou services. Sa carrière repose sur la volonté de prouver qu'elle peut créer. Certains échouent dans la création et passent leur carrière à chercher des solutions créatives tout en occupant un travail traditionnel dans une organisation.

f. Dévouement à une cause

Certaines personnes choisissent un métier parce qu'elles désirent exprimer dans leurs travail des valeurs centrales pour elles. Celles qui se dévouent à une cause organisent leur carrière autour d'elle. Vouloir travailler avec d'autres personnes et les aider oriente leur carrière. Cela peut-être cas pour certaines personnes qui choisissent des métiers tels que : médecin,

enseignant, avocat du travail ou les ressources humaines. Cependant, certaines personnes peuvent occuper ces fonctions sans mettre au centre de leur choix de carrière le désir de servir.

Certains médecins, avocat et travailleurs sociaux sont ancrés dans des compétences techniques/fonctionnelles, ou l'autonomie, ou encore la sécurité, d'autres veulent atteindre les fonctions de direction.

g. Le défi pur

L'individu ancré « défi pur » définit sa vie en termes compétitifs. Il a la perception qu'il peut tout conquérir. Ce qu'il recherche, c'est l'opportunité de trouver des solutions à des problèmes soi-disant insolubles, de surmonter des obstacles difficiles ou de vaincre des adversaires sérieux. Le travail doit fournir des occasions de s'autotester

h. Le style de vie/qualité de vie

Selon **Schein**, « il ne s'agit pas simplement d'équilibrer les vies personnelles et professionnelles comme beaucoup de personnes l'ont traditionnellement fait, il s'agit plutôt de trouver un moyen d'intégrer les besoins de l'individu, de la famille, et de la carrière ». Les personnes ancrées style de vie est prête à travailler pour une organisation pourvu que les bonnes options pour elles soient disponibles au bon moment. De telles options incluent par exemple le temps partiel choisi, la prise d'années sabbatiques, des horaires flexibles, ou le travail à la maison. Le respect de l'organisation pour les préoccupations de l'individu et de la famille est jugé fondamental¹.

5.3. La typologie de Driver :

Une autre typologie du développement de carrière a été conçue par **Driver**. Ce dernier a défini quatre types de cheminements de carrière :

5.3.1. Le cheminement homéostatique : qui se limite à un champ d'activité, se rapporte aux individus motivés par la stabilité d'emploi, les relations interpersonnelles, un climat de travail sain, et l'amélioration de leurs compétences.

5.3.2. Le cheminement linéaire : est caractéristique des gens qui souhaitent occuper des postes de gestion et sont assoiffés de pouvoir et de domination, et qui s'intéressent aux relations interpersonnelles.

¹ CERDIN (J.L), op cit, pp (112-115).

5.3.3. Le cheminement transitoire : implique des changements fréquents ; les gens qui l'adoptent recherchent la variété des tâches, les salaires élevés et les objectifs clairs.

5.3.4. Le cheminement spirallique : est propre aux individus qui aspirent à des changements majeurs cycliques, à l'autonomie, à la croissance personnelle et à la liberté d'action (Wils et Guérin, 1990).

6. Les étapes d'une carrière¹ :

De sa définition, le développement de la carrière est un processus continu qui s'effectue sur quatre étapes :

6.1. La période d'exploration :

En début de carrière, l'individu cherche sa « voie ». Il fait l'expérience de divers choix professionnels et de différents types d'organisations

6.2. L'établissement et l'avancement :

Ici, le succès de carrière se définit comme une série de mouvements organisationnels tels que les promotions ou les transferts.

6.3. La croissance, le maintien ou la stagnation :

Cette période correspond à la « mi-carrière ». L'individu peut toujours être désireux de progresser dans la hiérarchie ou préférer se maintenir dans sa position actuelle. La stagnation peut survenir également si le salarié a atteint son potentiel maximal ou si l'organisation faute de croissance, n'a pas d'opportunité à lui présenter.

6.4. La période de détachement graduel :

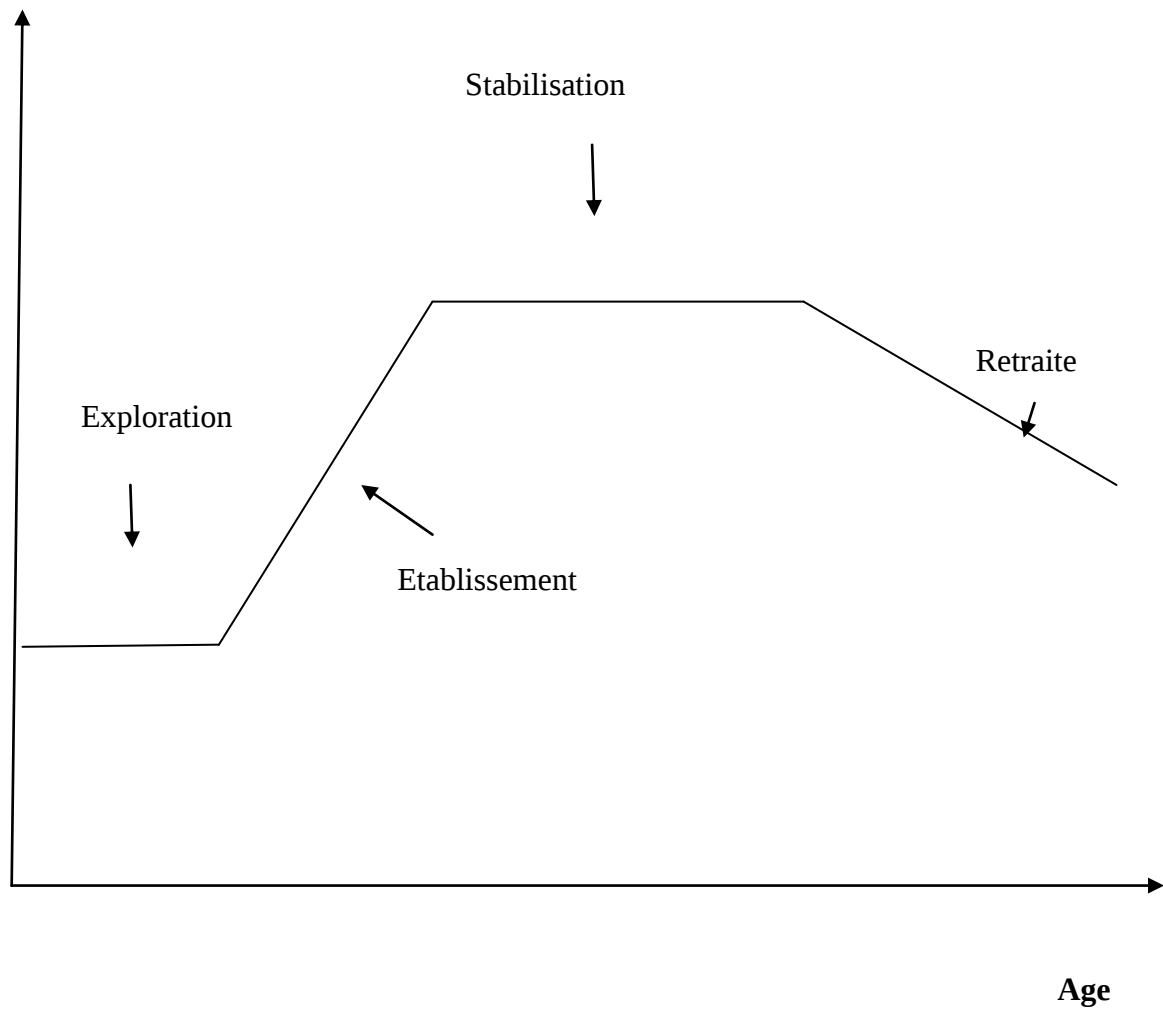
L'individu se désengage progressivement de sa carrière, soit « forcé » par le progrès technique ou ses propres défaillances, soit il décide de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par le retrait.

¹ BOUHRAOUA (Omar) et SAIDI (Yanis), op cit, pp (09,10).

Figure N°02: Les étapes de la carrière

Performance

Statut



Source : Cerdin Jean-Luc, « Gérer les carrières », édition EMS, Paris, 2000, p.109-11

7. Les types de carrières : (La carrière individuelle ou organisationnelle)¹ :

L'entreprise ne peut ignorer la dualité ontologique de la carrière. La face objective de la carrière revient, dans l'optique de l'organisation, à considérer pour un individu sa carrière comme une sécession des postes qui répondent aux besoins organisationnels. La face subjective se focalise plutôt sur l'individu, porteur de sa propre définition de succès de carrière. Le concept de carrière revêt ainsi une signification à la fois pour l'individu et l'organisation.

7.1. La carrière individuelle :

Il s'agit de la carrière interne. Les critères pour déterminer le succès de carrière sont subjectifs, correspondant aux aspirations individuelles. Chaque individu va utiliser des critères qui lui sont propres pour évaluer le succès de sa carrière. La perception de la réussite ou de l'échec de la carrière peut alors varier fortement d'un individu à l'autre.

7.2. La carrière organisationnelle :

Il s'agit d'une carrière externe. Les critères de succès sont plutôt objectifs, s'inscrivant dans une définition sociétale de la réussite de l'individu. Ainsi, c'est la société par ces valeurs qui va déterminer si une personne est en situation de réussite ou d'échec. Il vaut mieux d'être, par rapport à ces critères, au sommet de la hiérarchie qu'à son bas.

8. Les défis de la carrière en fonction du cycle de vie de l'employé dans l'entreprise² :

La place qu'occupent les salariés dans l'entreprise conduit à adopter différentes approches de la gestion des carrières, de ce fait l'entreprise peut difficilement apporter les mêmes réponses à toutes les catégories de salariés. Les aspirations individuelles des personnes demanderaient des réponses au niveau de chaque individu. Cependant ces derniers progressent dans leur carrière en fonction du taux d'atteinte des objectifs qui leur sont assignés dans le temps. A chaque étape de la carrière sont associés des problèmes spécifiques que nous allons succinctement examiner tels que les jeunes diplômés, les plafonnements de carrière, la double carrière dans un couple, et la fin de carrière, pour qui nous essaierons ensuite de proposer des pistes de solutions.

¹ CERDIN (J.L), op cit, p26.

² ACHAT (N), op cit, pp (50-59).

8.1. La gestion des jeunes diplômés nouvellement embauchés :

Leur carrière peut être schématiquement caractérisée par un opportunisme vis-à-vis du poste proposé, et la recherche de l'autonomie rapide. Les cinq premières années de leur carrière nécessitent un suivi particulier afin de contrôler le turnover et d'orienter convenablement les individus.

Les problèmes professionnels que vivent les nouveaux embauchés et surtout ceux qui en sont à leur premier emploi se distinguent de ceux auxquels font face les employés qui ont atteint le milieu de leur vie professionnelle ou qui s'approchent de la retraite.

Leurs attentes attestent de la variété de leurs aspirations. Nous pouvons les énumérer comme suite :

- Avoir un plan de carrière ;
- Bénéficier d'un encadrement ;
- Se voir confier des responsabilités ;
- Jouir d'une autonomie ;
- Avoir une qualité de vie au travail ;
- Avoir de bonnes conditions de travail ;
- Bénéficier d'un soutien organisationnel ;
- Avoir des possibilités de se développer et de progresser dans la hiérarchie ;
- Pouvoir être mobile ;
- Evoluer dans un climat convivial ;
- Utiliser pleinement son potentiel.

L'entreprise doit satisfaire ces attentes si elle veut garder les employés performants et les encourager à poursuivre leur carrière en son sein, diverses mesures s'imposent:

Accueil: l'accueil et la socialisation ont une grande importance, cela consiste à mettre à la disposition des nouveaux salariés l'information nécessaire au moment de la sélection et de l'accueil.

Recrutement: c'est l'examen du degré de compatibilité existant entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles.

Conditions de travail : analyse des aménagements possibles.

Carrière: comprend les activités tels que le consulting sur la carrière; l'évaluation; la formation, la mise en valeur de l'employé; et l'enrichissement professionnel progressif.

Encadrement: consiste à donner des explications claires sur le travail à réaliser, un encadrement à l'arrivée, le parrainage, et des affectations.

Parmi les pratiques qui permettent de gérer le début de carrière des employés, soulignons le rôle crucial que joue le superviseur dans l'intégration du nouvel employé, ainsi que le fait qu'il lui attribue un travail intéressant et enrichissant.

8.2. La gestion du plafonnement de carrière :

Dans ce point, nous nous concentrons sur des situations, où le développement des carrières des personnes semble connaître un arrêt. Phénomènes qui apparaissent de plus en plus tôt dans la carrière des personnes, les situations de plafonnement constituent un véritable défi pour la gestion des carrières. Après avoir parlé des trois situations de plafonnement, nous exposerons les solutions et les pratiques qui permettent de gérer cet événement.

8.2.1. Les différents types de plafonnements¹ :

Nous pouvons distinguer trois types de plafonnements :

a. Le plafonnement structurel :

Ce plafonnement correspond à une perspective limitée de mobilité verticale et même parfois horizontale, de manière objective il est défini sur le nombre d'années pendant lesquelles une personne n'a pas eu de promotion dans un secteur d'activité, dans un métier ou même dans une organisation. Pour la mesure subjective, c'est le salarié qui décide s'il est plafonné ou pas en constatant que ses possibilités de mobilité, aussi bien verticales qu'horizontales, sont fortement compromises.

Selon **FERENCE**, **STONER** et **WARREN** le plafonnement des salariés peut être mesuré selon deux dimensions: le potentiel (c'est la capacité de l'individu à évoluer, surtout verticalement) et la performance (il s'agit des résultats obtenus par les salariés). Le croisement de ces deux dimensions permet de distinguer quatre types de salariés, deux étant non plafonnés et les deux autres plafonnés.

Parmi les non plafonnés on distingue:

- les espoirs (les réserves) : se caractérisant par une capacité d'évolution jugée importante par l'organisation, même si leur performance actuelle est considérée au deçà des normes ou des attentes. Cette situation peut s'expliquer par une période d'apprentissage ou d'intégration liée à l'arrivée dans une organisation, ou pour maîtriser un nouveau poste à la suite d'une promotion. Lorsque la personne rejoint un niveau attendu, elle devient une étoile.

¹ TREMBLAY, (Michel), *comment gérer le blocage de carrière*, édition d'organisation, paris, 1992.

- Les étoiles: sont considérées comme les stars de l'entreprise puisque elles sont à l'apogée, aussi bien en terme de potentiel que de performance, une promotion peut les conduire à devenir réservé, le temps de s'adapter à de nouvelles responsabilités, son plus grand risque est de se transformer en pilier (plafonné).

Chez les plafonnés on distingue¹ :

- Les piliers : ils se caractérisent par un faible potentiel bien que leur performance soit considérée comme satisfaisante ou même exceptionnelle. Dans la plus part des organisations, ils constituent le groupe majoritaire, ceci est dû aux structures des entreprises devenues de plus en plus aplaties.
- Les branches mortes : sont à la croisée des faiblesses tant sur leur capacité de promotion que de leur performance. Cette typologie présente une grille d'analyse pour l'organisation pour gérer les carrières, permettant ainsi de dresser des cartographies de ses salariés et lui donne des indicateurs de progressions vers des situations de plafonnement.

Tableau N° 01: Typologie de carrière

Perspective de Promotion Niveau De performance	Faibles	Fortes
	Faibles	Fortes
Faibles	Branches mortes	Espoirs
Fortes	Piliers	Etoiles

Source : Peretti Jean-Marie, 15^e édition, 2008, p97

b. Le plafonnement de contenu :

Ce plafonnement correspond pour l'individu à un contenu de travail qui ne parvient plus à le stimuler, "il a fait le tour de son travail" et ne parvient plus à le stimuler. Ce plafonnement est subjectif parce qu'il est basé sur la perspective du salarié sur le contenu de son travail.

¹ CERDIN (J.L), op cit.

c. Le plafonnement salarial :

En termes d'objectif une personne est en situation de plafonnement salarial quand elle a atteint le maximum de son échelle salariale. Et en terme subjectif lorsque la personne a le sentiment que son salaire a une probabilité quasi nulle d'augmenter, si elle reste dans la situation qu'elle occupe.

8.2.2. Les réactions des salariés au plafonnement de carrière

Les travaux effectués par **KAY** et **Tremblay** montrent que les individus ne réagissent pas de la même manière à une situation de plafonnement de carrière, de ce fait **KAY** définit quatre (04) types de personnes plafonnées, à savoir:

a. Les plafonnés productifs :

Ils ne sont pas conscients de leur plafonnement. Du fait qu'ils demeurent productifs, leur contribution est reconnue. Malgré qu'ils aient atteint le sommet de leur carrière ils savent puiser dans les ressources de l'entreprise pour trouver de l'intérêt à leur travail.

b. Les salariés partiellement plafonnés :

Reconnus comme des experts dans leur travail ils n'ont pas le sentiment d'avoir atteint le plafond de leur carrière, cette reconnaissance les stimule. L'organisation n'investit pas sur leur développement de carrière.

c. Les plafonnés heureux :

Ces personnes sont conscientes de leur plafonnement, et cela leur fait plaisir. Dans ce cas le plafonnement peut être un acte volontaire, leurs connaissances et la maîtrise de leur travail satisfont pleinement leur organisation.

d. Les plafonnés passifs :

Contrairement aux plafonnés heureux, ils sont mécontents de leur position, parce qu'ils sont cotonnés dans un même poste depuis longtemps sans perspective d'évolution. Ils développent une hostilité envers l'entreprise et leur entourage, certains même frôlent la dépression.

Le plafonnement peut constituer un sérieux problème de gestion des ressources humaines, puisque il peut conduire à une diminution aussi bien de la performance organisationnelle que du bien-être individuel. Face à cela, les organisations ont intérêt à gérer sérieusement les plafonnements.

8.2.3. La gestion du plafonnement de carrière :

L'aplatissement des organisations et la réduction des niveaux hiérarchiques exigent l'acquisition de compétences outre que techniques, mais qui ont pour effet de restreindre les capacités de progression de carrière des employés.

Pour survivre dans ce nouvel environnement les individus doivent se former de façon continue, diversifier leurs connaissances, maîtriser les nouvelles technologies de l'information, travailler en équipe, assumer des responsabilités, prendre des décisions et accepter d'effectuer des mouvements de carrière latéraux.

Afin de faire face à ces situations de plafonnement et pour aider les salariés plafonnés à progresser, l'organisation intervient de la manière suivante¹ :

- Les mouvements latéraux et inter-fonctionnels ;
- La création de projets spéciaux ;
- Les mutations, les échanges de postes entre deux employés ;
- La progression dans des filières professionnelles afin d'acquérir des compétences ;
- La présence d'occasions d'apprentissage, la promotion de l'autoformation ;
- La rétroaction honnête ;
- Le réaménagement des postes ;
- La rémunération sur la base des compétences ;
- La mobilité qualifiante.

8.3. La double carrière dans le couple :

La famille et le travail sont les deux principales constituantes qui procurent de la satisfaction à l'individu. Cependant, elles peuvent entrer en conflit quand les conjoints mènent tous deux une carrière. L'expression " double carrière" fait référence à un type de structure familiale dans lequel le mari et la femme mènent une carrière. Le couple avec enfants qui exerce une activité professionnelle est exposé à une multitude de problèmes dans leur vie quotidienne² :

- Lorsqu'elle poursuit une carrière, la femme, en plus de son travail professionnel, elle doit effectuer les travaux ménagers. Il lui faut déployer des efforts continus, surtout lorsqu'elle assure presque seule l'entretien de la maison et l'éducation des enfants.

¹ SHIMON (L) et autres, op cit.

²CERDIN (J.L), op cit.

- Des problèmes d'identité peuvent surgir particulièrement dans notre société, étant donné la confusion existant entre les rôles assignés, dans notre culture, aux hommes et aux femmes, et les rôles qu'ils jouent réellement.
- Lorsqu'il y a conflit entre la progression des carrières des deux membres du couple, ou entre les exigences du travail et les responsabilités familiales, il devient nécessaire de trouver des mesures d'adaptation.

Afin d'aider les travailleurs à concilier entre leur vie professionnelle et familiale, les entreprises entreprennent certaines mesures¹ :

- 8.3.1. Aide aux membres de la famille :** service de garderie, aide financière pour les frais de garde, garde des enfants d'âge scolaire, aide financière à l'éducation, aide d'urgence, aide aux personnes à charge à autonomie réduite. Cette activité généralement confiée dans nos entreprises aux œuvres sociales.
- 8.3.2. Congés et avantages sociaux :** compléments de salaire et de congés à la naissance et à l'adoption, congés pour raisons personnelles, programme d'aide aux employés, assurance collective familiale, services domestiques à accès rapide.
- 8.3.3. Aménagement du temps de travail :** horaire flexible, horaire comprimé volontaire, horaire à la carte, travail à temps partiel volontaire, travail partagé volontaire, travail à domicile, congé de maternité...
- 8.3.4. Gestion des carrières:** cheminement de carrière adapté aux exigences Familiales, aide aux familles des employés déplacés géographiquement.

9. La gestion de la fin de la carrière :

Bien que ces personnes soient proches de leur fin de carrière, leurs aspirations et leurs capacités quant à elles ne cessent d'évoluer. Ces aspirations sont regroupées en trois catégories (voir schéma prochain). La première catégorie a trait aux aménagements touchants les conditions de travail, la deuxième, aux aménagements relatifs aux contenus du travail, et pour la dernière, aux aménagements portant sur les conditions de retraite.

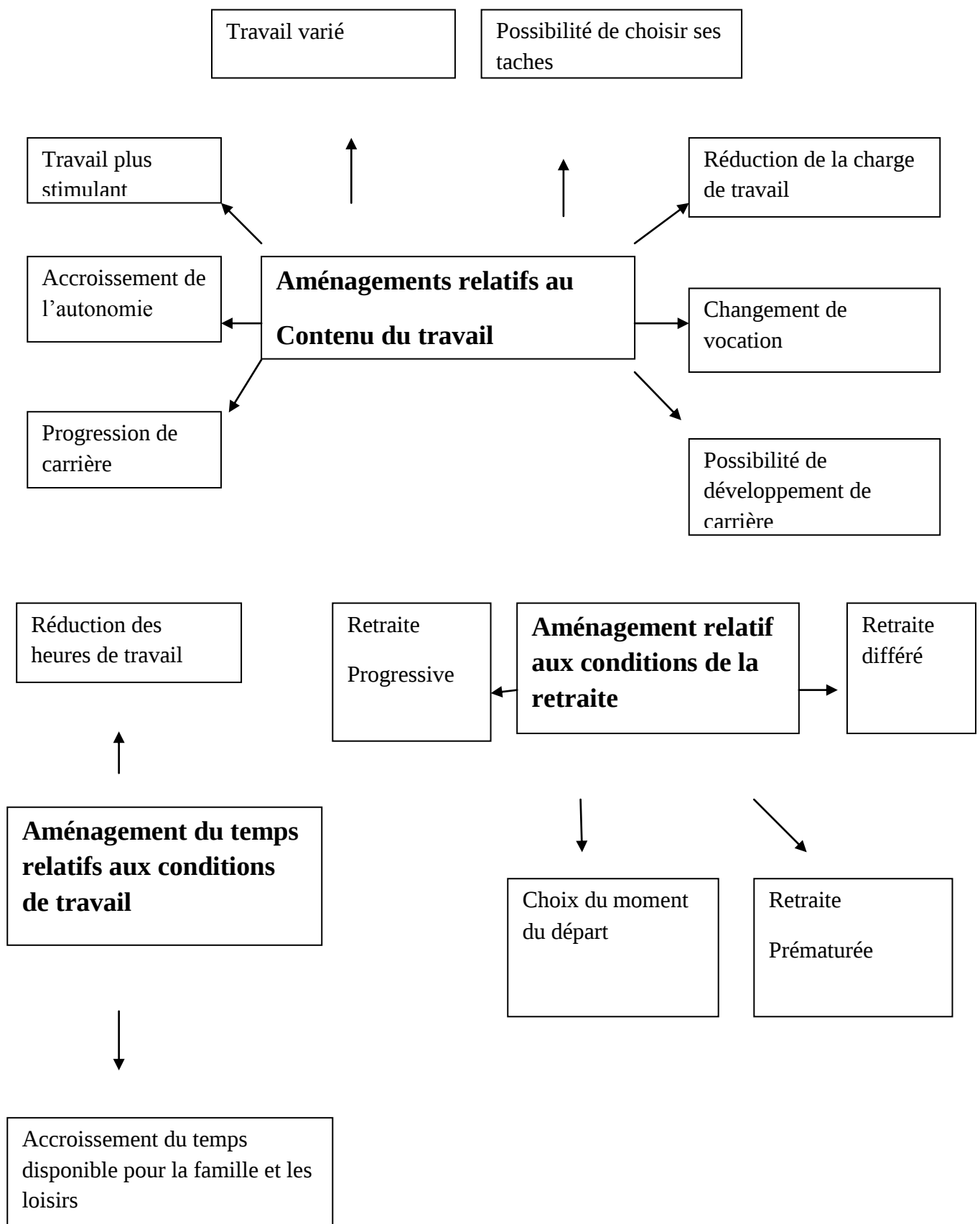
A partir d'une analyse des besoins des employés vieillissants, il serait souhaitable de leur proposer de nouvelles avenues de carrière. Afin de faciliter la réorientation de leur carrière, les organisations mettent au point des pratiques de gestion (voir figure N°03). Planifier l'étape

¹ SHIMON (L) et autres, op cit.

de leur fin de carrière, continuer à offrir des possibilités d'avancement et de mobilité aux employés productifs, même s'ils sont arrivés au terme de leur vie professionnelle, et évaluer les employés plus âgés constitue des avenues qui favorisent la mobilité d'une main d'œuvre dont l'effectif croîtra au sein de l'organisation et sur laquelle reposera l'atteinte des objectifs organisationnels.

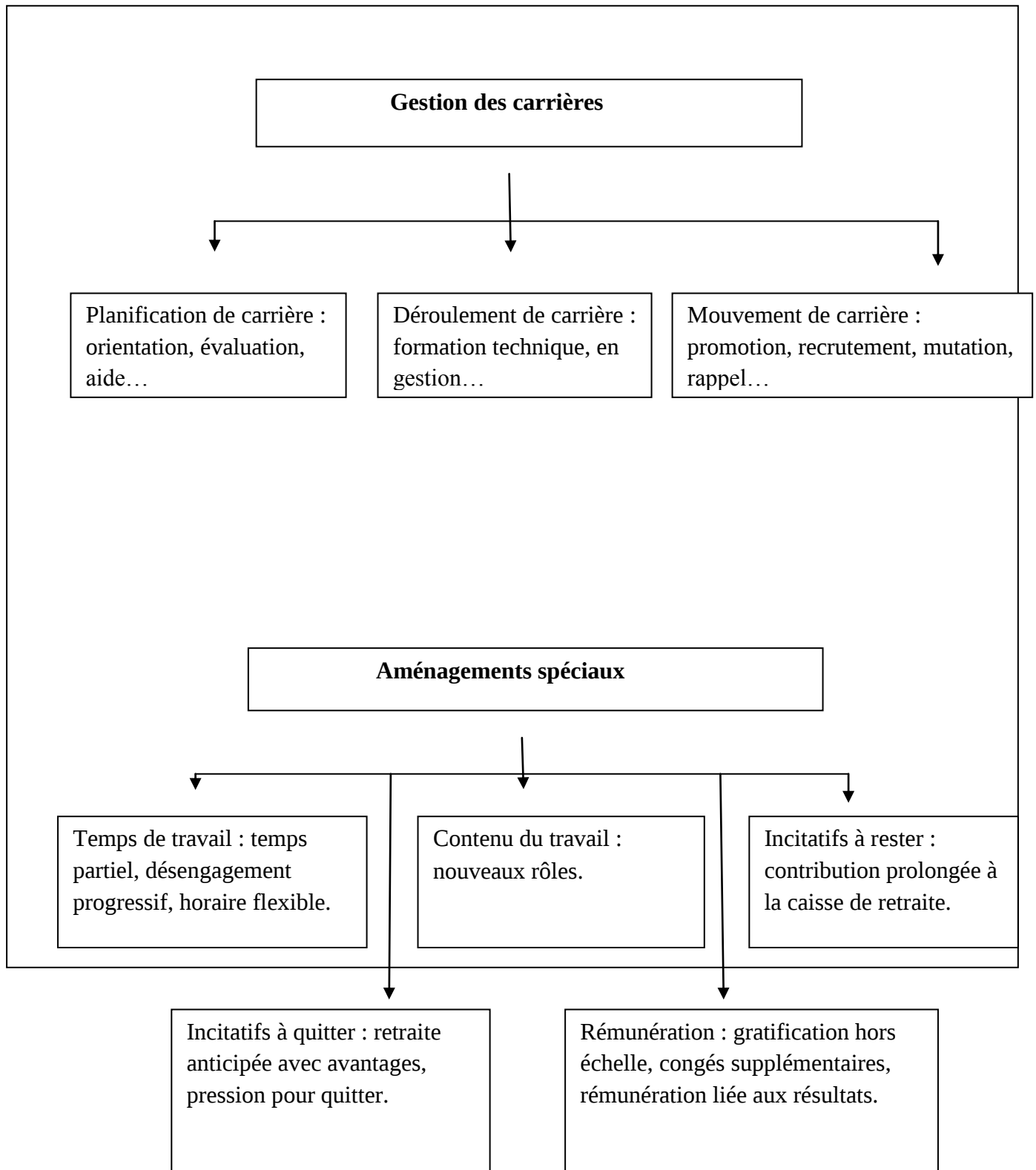
Prévoir des aménagements particuliers tels que la définition de nouveaux rôles, et l'établissement d'horaires flexibles. Elaborer les programmes de rémunérations permettant à cette main d'œuvre d'échapper au plafonnement salarial, et contribuer ainsi à la transformer en un avantage compétitif pour l'organisation.

Figure N°03 : Les aspirations des travailleurs qui ont atteint la fin de leur carrière



Source : Achat Nassim, mémoire master « les pratiques de la gestion des carrières », p58

Figure N°04 : les pratiques de gestion de carrières des employés vieillissants



Source : Achat Nassim, mémoire master « les pratiques de la gestion des carrières », p59, adapté de Guérin et Wils, Gérer l'étape de fin de carrière, gestion 2000, 1997.

10. La place de la détection des potentiels dans la gestion des carrières¹ :

L'un des principaux risques de détection des potentiels est d'aller trop vite en besogne en considérant qu'avoir le potentiel pour exercer à l'avenir certaines responsabilités est suffisant pour en avoir les aptitudes aujourd'hui. Ainsi a-t-on pu voir de brillants éléments, fraîchement qualifiés de hauts potentiels, échouer dans des fonctions de directions qui auraient pu être un jour à leur portée mais pour lesquelles ils n'avaient pas été préparés. Il apparaît donc fondamental de bien séparer la détection des potentiels et ce que nous appellerons la décision de gestion de carrière : promotion dans une filière, orientation vers un autre métier, investissement lourds en formation...etc.

Si les potentiels d'un individu représentent un des facteurs d'analyse pour prendre une décision sur la carrière de celui-ci, il n'est pas le seul. D'autres éléments doivent être pris en compte pour préparer et éclairer ce type de décision.

En premier lieu, dispose-t-il des expériences professionnelles ou extraprofessionnelles appropriées pour être professionnellement crédible et répondre aux exigences de compétences de ce vers quoi on le destine ?

Ensuite, peut-il faire état de performance lui assurant une certaine légitimité par rapport à cette évolution (surtout s'il s'agit d'une promotion) et garantissant une certaine équité vis-à-vis de ses pairs qui pourraient également postuler ?

Enfin, s'est-on assuré que les perspectives envisagées correspondent suffisamment à ses aspirations garantissant sa pleine motivation et son plein investissement face aux éventuels contraintes et risques que de tels changements pourraient générer ?

C'est la convergence de l'ensemble de ces points (potentiels, expériences, performances et aspirations) qui, confrontées aux besoins de l'entreprise, permettra d'aboutir à une décision pertinente de gestion de carrière.

¹ MARSAL, (Luc), *La détection des potentiels : pour une gestion anticipée des RH et des carrières*, ESF éditeur, 1998, pp (27,28).

11. la planification de la carrière¹ :

La planification de la carrière regroupe plutôt les activités de l'individu salarié qui tente d'organiser sa carrière d'une manière personnelle, dans la poursuite de la satisfaction de ses aspirations personnelles. Dans ce processus, la personne établit des objectifs de carrière et identifie les moyens de les atteindre. L'approche traditionnelle dans laquelle le carrier est géré par l'organisation fait plutôt place à une approche protéine dans laquelle la personne reste maîtresse de sa carrière. **ROGER** rappelle que « *prothèse, dans la mythologie grecque, pouvait changer d'apparence quand il le voulait, se transformer en sanglier, en lion, en dragon, en feu, ...etc.* »².

Selon **HALL**³, planifier sa carrière est un processus délibéré qui consiste à :

- Devenir conscient des possibilités et des contraintes qui se présentent, des choix à effectuer et de leurs limites ;
- Identifier ses objectifs de carrière ;
- Programmer le travail, la formation, les expériences de développement afin d'être en mesure de définir la direction et les étapes à suivre pour atteindre un objectif spécifique de carrière.

12. Fin de carrière⁴ :

12.1. Les modalités de départ :

Les causes de départ sont diverses : démission, licenciement, retraite...etc.

12.1.1. La démission :

Le salarié qui souhaite de mettre fin à son contrat de travail doit informer son employeur de sa décision de résilier le contrat, soit par écrit ou verbalement. La connaissance des raisons qui poussent le salarié à donner sa démission est un élément important en gestion du personnel.

12.1.2. Le Licenciement :

Dans ce cas l'employeur prend l'initiative de mettre fin au contrat de travail du salarié.

Il existe deux types de licenciement.

¹ ACHAT (N), op cit, p60.

² CERDIN (J.L), op cit, pp (28,29).

³ CERDIN (J.L), op cit, p29.

⁴ ACHAT (N), op cit, pp (61,62).

a. Le Licenciement économique :

Il peut se résulter d'une suppression, de transformation d'emploi, ou de modification substantielle du contrat de travail du a des difficultés économiques ou des mutations technologiques.

b. Le Licenciement non économique :

Comme dans le cas de la démission, le contrat de travail continue à produire ses effets rendant la période de préavis. Ce dernier doit être observé sauf si le licenciement intervient pour faute grave ou faute lourde qui prive le salarié de l'indemnité de licenciement.

12.1.3. Le départ ou la mise en retraite :

C'est le fait ou l'employeur met fin au contrat de travail d'un salarié ayant atteint un certain âge auquel un salarié de l'entreprise peut être mise à la retraite. Toute fois l'âge est fixé par la convention collective (ou le règlement intérieur).

12.1.4. Fin de contrat à durée déterminée :

C'est le licenciement qui suit l'achèvement du contrat, dans ce cas l'employeur doit prévenir le salarié en temps utile de cet achèvement et il ne doit pas refuser le renouvellement du contrat sous un motif valable. D'autres cas de ruptures peuvent être envisagés :

- L'absence prolongée d'un salarié a cause d'une maladie provoque son licenciement ;
- Le service militaire qui rompt le contrat de travail sauf disposition contraire a la convention collective ;
- Evènement imprévisible, inévitable, rendant impossible l'exécution du contrat de travail tel que le décès de salarié, inondation, le ralentissement ou la cessation d'activité de l'entreprise pour des motifs économiques.

13. Les documents de fin de carrière :

Quel que soit le motif cessation d'activité de l'argent de l'entreprise, l'employeur est obligé de délivrer un certain nombre de documents qui sont les suivants :

13.1. Certificat de travail :

Ce document doit contenir, autre que le nom, prénom du salarié, le nom de l'employeur, le lieu et la date de délivrance, trois mentions doivent figurer sur le certificat du contrat, à savoir la date d'entrée, de sortie et les emplois occupés ainsi les périodes correspondantes.

13.2. Les décisions soldent de tous compte :

C'est une attestation qui le salarié fait pour l'employeur lors de l'expiration de son contrat de travail et par laquelle il reconnaît avoir perçu l'intégralité des sommes qui lui restaient dues.

13.3. Avis de départ :

C'est un document délivré avant chaque départ quel que soit le motif, il sert à déclarer si l'employeur a des dettes envers l'entreprise en faisant approuver les visas des services concernés.

Section 2 : Le cadre conceptuel de la Gestion des Carrières

1. Les Pratiques De La Gestion Des Carrières

La gestion des carrières est une discipline de la GHR, qui se compose d'un ensemble de pratiques telles que la GPEC, le recrutement, la formation, la rémunération.

1.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

1.1.1. Définition de la (GPEC)¹ :

La GPEC a pour objectif de permettre à l'entreprise de disposer en tout temps du personnel ayant les compétences (connaissance, expériences et aptitudes) nécessaires pour répondre à tout moment à ses besoins¹

1.1.2. Les objectifs de la GPEC² :

Selon J-M Peretti² la GPEC a pour objectifs de disposer à chaque instant et dans chaque emploi du nombre de salariés convenablement qualifiés nécessaires pour répondre aux besoins de l'organisation, et celui-ci est l'objectif de la gestion des emplois et des compétences (GPE). L'adéquation est donc le but poursuivi.

Cette adéquation englobe plusieurs dimensions :

- **Qualitative et quantitative:** la GPE doit permettre d'éviter tout « sur » ou « sous » effectif (aspect quantitatif) et d'affecter à chaque poste une personne ayant les compétences requises en évitant les risques d'une « sur » ou « sous » qualification.
- **Immédiate et à terme:** la GEC vise l'adéquation à court terme reposant sur la flexibilité et la réactivité, à moyen terme par la prévision (GPEC) et à long terme par l'anticipation (GAEC).
- **Globale et locale:** l'équilibre est recherché dans chaque entité et pour chaque catégorie d'emplois (niveau local) et au niveau de l'organisation (niveau global). Une

¹ COHEN (Annick), *Toute la fonction ressource humaine*, édition Dunod, Paris, 2006, p148.

² PERETTI, (J.M), *Gestion des ressources humaines*, 15^e édition, Vuibert, 1998, p58.

culture de mobilité interne forte favorise l'obtention et le maintien dans le temps d'équilibres locaux à partir d'un équilibre global.

1.1.3. Les voies d'entrées dans la GPEC¹ :

- a. **L'entrée par le plan moyen terme:** il s'agit de prévoir l'adéquation ressources/emplois dans le moyen terme. Ce mode d'entrée suppose des choix stratégiques précis qui permettent d'évaluer les besoins futurs, mais également un système de quantification et de contrôle économique et social performant (indicateurs déjà présents, il faut connaître l'évolution du marché, la politique d'investissement).
- b. **L'entrée par les unités:** c'est le même principe que l'entrée précédente sauf que l'on se situe ici au niveau des unités de production. Cela suppose un fort degré d'autonomie. Cela permet d'adapter la GPEC aux problèmes spécifiques de l'unité.
- c. **L'entrée par les familles professionnelles:** Il s'agit d'identifier les emplois types de l'entreprise. On raisonne par famille, par exemple, les acheteurs, les gestionnaires,... On a un découpage transversal de l'entreprise.
- d. **L'entrée par les investissements:** Pour chaque projet d'investissement, on regarde l'impact qu'aura ce projet sur l'organisation de travail, les effectifs, les métiers, les formations...
- e. **L'entrée par les emplois sensibles:** il s'agit d'identifier les emplois cibles qui représentent pour l'entreprise des enjeux et des contraintes majeures. On parle des « 20/80 », 20 % des emplois représentent 80 % des enjeux. Ce sont les emplois clés de l'entreprise, ceux qui sont difficiles à trouver sur le marché du travail, ceux qui sont en effectifs réduits, ceux dont le contenu doit évoluer...

1.1.4. Les enjeux de la GPEC² :

- **répondre aux exigences des salariés :**

Si les exigences de l'entreprise se transforment, celles des salariés aussi : l'élévation de leur niveau culturel les conduit à rechercher plus d'intérêt dans leur travail, à demander plus de pouvoir et plus de responsabilités et à obtenir de véritables possibilités de progression dans le déroulement de leur carrière.

¹ THIERRY, (Dominique), *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, édition l'Harmattan, 1990.

² BOUHRAOUA, (Omar) et SAIDI (Yanis), op cit, pp (07,08).

- **Maintenir l'employabilité :**

Il semble évident que les entreprises ont un rôle à jouer auprès de leurs salariés. Si l'entreprise ne peut plus garantir l'emploi, du moins elle doit assurer l'employabilité à ses salariés. Celle-ci se définit comme l'attractivité que présente un salarié sur le marché du travail (interne ou externe), c'est-à-dire la possibilité de trouver un emploi à des conditions acceptables par les deux parties.

- **anticiper, s'adapter pour le futur :**

Le salarié seul n'est pas souvent capable d'imaginer le futur, c'est donc essentiellement au niveau de l'entreprise que les problèmes de l'emploi peuvent être efficacement traités : c'est à ce niveau seulement qu'on trouve la souplesse et la rapidité de réaction nécessaire pour gérer les conséquences quantitatives et qualitatives de mutations technologiques et économiques actuelles, c'est à ce niveau qu'il est possible d'imaginer et de mettre en place de nouveaux modes de développement économique c'est à ce niveau qu'il est possible d'identifier et de négocier les formes d'emplois nouvelles acceptable tant d'un point de vue économique que social.

1.2. Le recrutement

1.2.1. Définition :

Selon MAHE DE BOISLANDELLE Henri : « *le recrutement est une démarche rentrant dans le processus d'acquisition de ressources humaines d'une organisation qui a pour but de pourvoir un poste de travail* »¹

Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherches, information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert. Nous pouvons définir plus précisément le recrutement comme un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat et dans l'avenir un poste vacant.

¹ MAHE DE BOISLANDELLE (H), *Dictionnaire de gestion*, édition économique, 1998, p368.

1.2.2. Objectif de recrutement¹ :

Les principaux objectifs du recrutement peuvent être énumérés ainsi :

- Elaboration des moyens et des techniques permettant à l'entreprise de trouver des candidats de qualité ;
- Sélection des candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible ;
- Mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisées ...

1.2.3. Processus de recrutement² :

Les différentes étapes du recrutement sont :

a. La définition du besoin Elle comprend :

La demande de recrutement :

La décision de recruter ;

La définition de la fonction :

Il ne peut y avoir de recrutement sans définition de la fonction. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion du recrutement.

- L'analyse du poste : L'analyse du poste est une des clés de voûte de la gestion des ressources humaines. Elle présente une large gamme d'utilisations au-delà du recrutement (notamment pour déterminer la rémunération de base).
- La description du poste : Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habilités qu'il suppose.

La définition du profil :

Une fiche de fonction comprend également trois rubriques principales :

- La mission confiée : Cette rubrique comprend, entre autres, les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les tâches à accomplir.
- Les compétences nécessaires : La fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour tous les postes de l'entreprise, de ce niveau ou dans cette fonction et les compétences spécifiques propres au poste.
- Le profil du candidat : Il est défini, notamment, par la formation indispensable, la formation souhaitée, l'expérience nécessaire, les compétences spécifiques exigées

¹ BENARAB (Idris) et IOUDARENE (Riad), op cit, p27.

² Ibid. pp (27-31).

b. La recherche des candidats

La recherche se fait sur le marché interne de l'entreprise et sur le marché externe

La prospection interne : Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. Dans le cadre des politiques de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne n'est généralement autorisé qu'en l'absence des possibilités de recrutement interne.

La recherche des candidatures externes¹ :

- Les candidatures spontanées : Elles sont en nombre croissant. Elles affirment en particulier dans les grandes entreprises. L'abondance des candidatures spontanées est une mesure de l'image externe auprès de publics ciblés. Les liens avec les écoles et universités, la participation à des forums dans les établissements d'enseignement renvoient à ce souci d'attirer les diplômés de recherche.
- L'annonce : Elle peut être adressée à des associations ou des organismes, être publiée dans la presse ou de plus en plus fréquemment sur Internet.

c. La sélection des candidats

Le tri des candidatures : La sélection débute par l'analyse des lettres de candidature et des curriculum vitae. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences de l'entreprise conduit à une élimination importante.

Le questionnaire : Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique.

L'entretien : L'entretien de recrutement a un double but : informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pouvoir ainsi que ses caractéristiques. Lui permet de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur le passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualités relationnelles et managériales.

Les tests : Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. Les tests peuvent être classés en catégories :

- Les tests d'aptitudes pour une tâche donnée ;
- Les tests de personnalité : il vise à cerner la personnalité du candidat ;
- Les tests de groupe proposent une situation de groupe rassemblant généralement les derniers candidats en piste ;

¹ PERETTI, (J.M), *Dictionnaire des ressources humaines*, 2^e édition, Vuibert, 2001, p70.

- Les tests de situation : Ils visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité.

d. Concrétisation, accueil et intégration

La décision : Une fois les entretiens et tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examinent les dossiers des candidats retenus.

La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.

La négociation d'un engagement : La négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale.

La signature de contrat : Le contrat est nécessairement écrit dans certains cas :

- contrat à durée déterminée ;
- contrat de travail temporaire ;
- contrat à temps partiel ;
- contrat d'apprentissage, contrat d'adaptation, contrat de qualification, contrat d'orientation, contrat d'initiative d'emploi, contrat emploi jeune, etc.

1.3. La formation

1.3.1. Définition¹ :

Selon **Louart Pierre**, « *Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles* ».

1.3.2. Les objectifs de la formation² :

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'entreprise. Ils doivent tenir compte des contraintes existantes, être clairs, réalistes, praticables et vérifiables.

Nous avons essayé de résumer les principaux objectifs de la formation comme suit :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation;

¹ LOUARET, (Pierre), *Gestion des ressources humaines*, édition Eyralles, paris, 1994, p130.

² BENARAB, (Idris) et IOUDARENE, (Riad), op cit, pp (33,34).

- Améliorer le statut des salariés par les promotions;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs;
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines;
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi;
- Aider les sans-emploi à s'intégrer plus aisément dans des nouvelles organisations;
- Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment;
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire;
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

1.3.3. Les types de formation¹ :

Selon **SOYER Jacques**, il existe cinq types de formation :

a. Formation adaptation :

L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels : développement du chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité. Elle peut atteindre ces objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, ou encore en développant des comportements, des savoir faire ou des savoirs-être plus efficaces.

La formation adaptation est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. La personne formée garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelle, et dans le même métier.

b. Formation Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité :

Dans ce cas, il existe des modifications dans le travail. Il y a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste

¹ SOYER, (Jacques), *La fonction formation*, édition d'organisation, paris, 1999, p48.

initial. Cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou à développer la motivation par le biais de la promotion interne.

c. Formation outil intellectuel de base (culture générale) :

Il s'agit d'une formation générale (langues, Mathématique, Analyse logique de situation, prise de décision...) qui permettra d'élever le niveau du personnel. Elle est souvent utilisée avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité ». Nous pourrions également l'appeler formation « préprofessionnelle ». Cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

d. Formation culture d'entreprise :

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société. Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction.

e. Formation mobilisation sur un projet d'entreprise :

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources, etc.

Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui influencent la réussite du projet.

1.3.4. Le processus de formation¹ :

Les phases essentielles d'un processus de formation sont :

a. Identification et analyse des besoins de formation

Cette phase est très importante, elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise.

❖ **La notion de besoin de formation** : *« Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation »¹*

¹ BENARAB, (Idris) et IOUDARENE, (Riad), op cit, pp (35-39).

❖ Les types de besoin de formation² :

SOYER Jacques décrit trois types de besoins de formation : « les besoins personnels, Individuels et collectifs »

- Les besoins personnels: On parle de besoin personnel de formation lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre un objectif, dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider.
- Les besoins individuels: Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu, dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.
- Les besoins collectifs: Ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, par exemple: tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée, dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

b. Collecte et analyse des données

L'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes qui connaissent bien l'organisation et qui sont sensibles à l'efficacité organisationnelle.

c. Recueil des données

Il s'agit de recueillir les données pour déterminer les vrais besoins de formation. Les moyens utilisés pour déterminer les besoins de formation peuvent être résumés ainsi :

- Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel: La gestion prévisionnelle des ressources humaines constitue un outil privilégié de détermination des besoins de formation.
- Enquêtes informelles et formelles : Les enquêtes recouvrent à la fois les discussions informelles, les consultations des cadres et des exécutants, et les études systématiques du comportement des employés à tous les niveaux de la hiérarchie.
- L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte : Parmi ces indicateurs : les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des coûts, le nombre d'accidents du travail, le niveau des réclamations, des actions disciplinaires, le niveau des déchets, des erreurs, des pièces manquées, le degré de turn-over, d'absentéisme, de retards.

¹ MEIGNANT, (Alain), *Manager la formation*, édition Liaison, paris, 2003, p55.

² SOYER, (Jacques), op cit, p126.

- L'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés: La comparaison des compétences actuelles des salariés et des aptitudes nécessaires à l'exercice des métiers dans le futur constitue une source essentielle de définition de formation au plan individuel.

d. Analyse des données recueillies

Une fois les données rassemblées, il convient de les analyser afin de déterminer la formation nécessaire. Il s'agit de mettre en lumière les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement. L'analyse des besoins repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures.

e. La classification des besoins

Cette classification consiste au regroupement des besoins en grands chapitres, elle se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation, cette classification permet une meilleure distribution des moyens humains, financiers et matériels en fonction du rendement potentiel du programme de formation.

f. Elaboration du plan de formation

La mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'actions de formation.

Le plan de formation organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus, c'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis.

1.4. La rémunération

1.4.1. Définition¹ :

La rémunération selon **THEVENET**, « *représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier* ».

¹ THEVENET, (Maurice) et autres, *Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*, édition La Source, 2007, p258.

1.4.2. Les types de rémunération¹ :

a. Rémunération directe :

Elle comprend les paiements en espèces et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultant d'autres systèmes de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement. Elle englobe en outre, la rémunération des heures supplémentaires dépassant le taux de salaire régulier. Tous ces paiements ont généralement un rapport direct avec le travail accompli.

b. Rémunération indirecte :

Elle s'ajoute à la rémunération directe pour les salaires. Il s'agit d'autres paiements ou prestations dont bénéficient les salariés. Elle porte le nom d'avantages sociaux ou « d'éléments sociaux ». Pour l'employeur, les éléments sociaux sont un ajout au coût de la main d'œuvre. Ce sont des frais incontournables qui dépassent la rémunération directe des salariés.

1.4.3. Les composantes de la rémunération globale² :

La rémunération globale réunit la rémunération directe et la rémunération indirecte ; nous pouvons synthétiser ces composants comme suit :

- a. **Le salaire de base:** est l'élément essentiel de la rémunération. Il est calculé après le classement organisationnel des postes, en tenant compte des connaissances et des aptitudes requises.
- b. **Les primes fixes liées au poste ou à des critères spéciaux:** la plupart d'entre elles compensent les inconvénients professionnels ou des coûts (les primes de nuisances, de déplacement, de risque...).
- c. **Les compléments ou accessoires de salaire:** les primes, indemnités, gratifications, avantages en nature (primes de panier, de transport...).
- d. **Les primes individuelles sur objectifs:** elles sont octroyées aux salariés qui répondent aux objectifs fixés, en général dans le cadre d'une discussion avec les supérieurs hiérarchiques (liée aux performances).

¹ SEKKIOU, (L) et autres, *La gestion des ressources humaines*, op cit, p157.

² MEBARKI, (N), *contribution à l'étude de la GRH dans les entreprises algériennes*, diplôme de magistère en science de gestion, université A. Mira, Bejaia, p122.

- e. **Les primes collectives ou des mesures d'intéressements:** l'intéressement consiste à relier la rémunération des salariées aux performances de l'entreprise, ce mode de rémunération permet l'amélioration de la productivité du travail.
- f. **La rémunération sous forme d'actions (l'actionnariat) :** la distribution d'actions ou d'option sur les salaires dans de bonnes conditions, pour les acheter à des prix intéressants incite ces derniers à s'engager d'avantage, à s'impliquer et à s'identifier à l'organisation.
- g. **Les charges sociales:** les cotisations à la sécurité sociales sont assises sur toutes les sommes versées aux travailleurs en contrepartie où à l'occasion du travail: salaires, indemnités, primes...
- h. **Les autres composantes:** les avantages particuliers (situation familiale, prime de mariage, de naissances). Les avantages liés à l'emploi des cadres supérieurs comme les avantages vedettes (le logement, voiture de fonction), les voyages...

1.4.4. Les objectifs de la rémunération¹ :

Les principaux objectifs d'une politique de rémunération sont :

- a. **Acquérir et attirer des ressources humaines compétentes :** en offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail, va attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir, voir d'augmenter, les profits de l'entreprise.
- b. **Prévenir la discrimination :** en respectant l'équité interne et externe par l'établissement de salaire en fonction de chacun des postes et les exigences de l'emploi en question, et non selon chacun des salariés, afin d'éliminer le plus possible l'insatisfaction au travail. Car, tout sentiment d'injustice exprimé ou vécu par les salariés est un facteur de démotivation, est porteur de conflits potentiels. En plus, l'équité renvoi à la perception d'une adéquation entre le niveau et le type de contribution du salarié et de sa rémunération, ainsi à l'idée que sa performance dans le travail justifie ses chances de progression dans l'entreprise.
- c. **Conserver les ressources humaines performantes :** par une rémunération qui satisfait les salariés, une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants.

¹ THEVENET, (Maurice) et autres, op cit, pp (204,205).

Donc elle doit être attractive par rapport au marché du travail et doit suivre la courbe des revenus de l'entreprise en matière des coûts salariaux imposés par le contexte économique et technologique

- d. Motiver les ressources humaines :** par une structure de rémunération visant à établir un mécanisme de rétribution sous forme de primes d'incitation et/ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'entreprise. Elle doit répondre donc aux besoins de chaque salarié, afin de permettre de reconnaître les individus et en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi.
- e. Respecter la législation et la rationalisation :** toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établie par l'Etat, les contrats signés avec les syndicats ou autres (le respect de salaire minimum). Elle doit aussi viser à respecter la rationalisation des coûts de l'entreprise.

2. Le processus de gestion des carrières¹ :

Le processus de gestion des carrières se fait en 3 phases : la planification, la mise en œuvre et l'évaluation.

2.1. La planification de la gestion des carrières

Elle est caractérisée par un ensemble d'activités permettant à l'individu de tracer ses objectifs de carrière à la hauteur de ses aptitudes et ses intérêts. Bien que la démarche reliée à cette étape appartient à l'individu, l'entreprise se doit de lui porter assistance en :

- Lui offrant les outils nécessaires à l'orientation de sa carrière à travers des ateliers de formation sur son choix de carrière, de la documentation et les services de conseillers spécialisés qui vont lui permettre de faire un choix réfléchi et réaliste.
- La mise au point d'un plan de carrière: il s'agit de formaliser un plan de carrière entre l'employé et son employeur, et ceci se fait à travers des entretiens entre les deux parties, c'est durant cette étape que la conciliation entre les aspirations de l'individu et les objectifs de l'entreprise se concrétisent.
- La planification de la relève: l'entreprise doit préparer la relève et doit être capable de combler tous postes vacants dans des délais restreints et par la personne qu'il faut. Pour cela elle doit mettre au point des outils qui vont lui permettre de classer les postes clés de l'entreprise et les personnes susceptibles de les occuper. Cette étape passe automatiquement par la détection des talents (haut potentiel), ces derniers suivront des

¹ GUERIN, (G) et WILS, (T), *La gestion des carrières : une typologie des pratiques*, 1992.

programmes de formation spéciaux qui vont les préparer à leurs responsabilités futures.

Après achèvement de cette étape, viendra celle de la mise en œuvre qui consiste d'une part à déceler les problèmes particuliers qui font obstacle à la carrière, et d'autre part, la mise en application du plan de carrière et autres pratiques décidées dans l'étape précédente.

2.2. La mise en œuvre:

Cette phase se décline en deux étapes :

2.2.1. La détermination des pratiques de gestion des carrières qui permettront l'atteinte des objectifs de carrière :

Dans cette étape 3 grandes séries de pratique sont identifiées à savoir : les aménagements envisagés touchant les emplois actuels, la concrétisation des mouvements planifiés et la formation.

❖ Les aménagements envisagés touchant les emplois actuels :

L'élaboration de filières promotionnelles devient indispensable, car c'est ces dernières qui favorisent le développement et la progression de la carrière. Les employés évoluant dans les filières promotionnelles progressent en acquérant des niveaux supérieurs de responsabilité, de statut et d'autonomie.

❖ Les mouvements planifiés de carrière :

Ils désignent les politiques de promotion interne visant à occuper les postes actuels vacants de l'entreprise en priorité. Ces mouvements permettent aux employés d'acquérir de nouvelles compétences. Ces pratiques (rotation des postes, affectation temporaire, projet spéciaux) sont particulièrement utiles pour aider les individus qui connaissent un ralentissement dans la progression de leur carrière, ou les possibilités de mobilité verticale sont rarissimes. L'entreprise transmet l'information sur les postes disponibles via les affichages de poste qui vont permettre aux individus intéressés d'y postuler.

❖ La formation :

Le développement des carrières exige la mise au point de programmes de formation accessibles et pertinents. Dans cette logique, les entreprises organisent des programmes de formation interne sur mesure visant à acquérir des compétences spécifiques, elles vont même jusqu'à rembourser / payer les formations externes de leurs employés, elles proposent aussi des congés d'études...etc.

2.2.2. L'aide la résolution des problèmes :

Les entreprises accompagnent leurs salariés durant toute leur vie professionnelle et même haut de là. Les programmes d'intégrations, le mentorat, le parrainage, les jeux de rôle, aident les nouvelles recrues à se façonner une identité propre, les plafonnés à relancer leurs carrières ainsi que les employés vieillissants. A côté de ces pratiques des programmes de gestion du stress, le consulting, des professionnels interviennent pour mieux aider les salariés.

2.3. L'évaluation

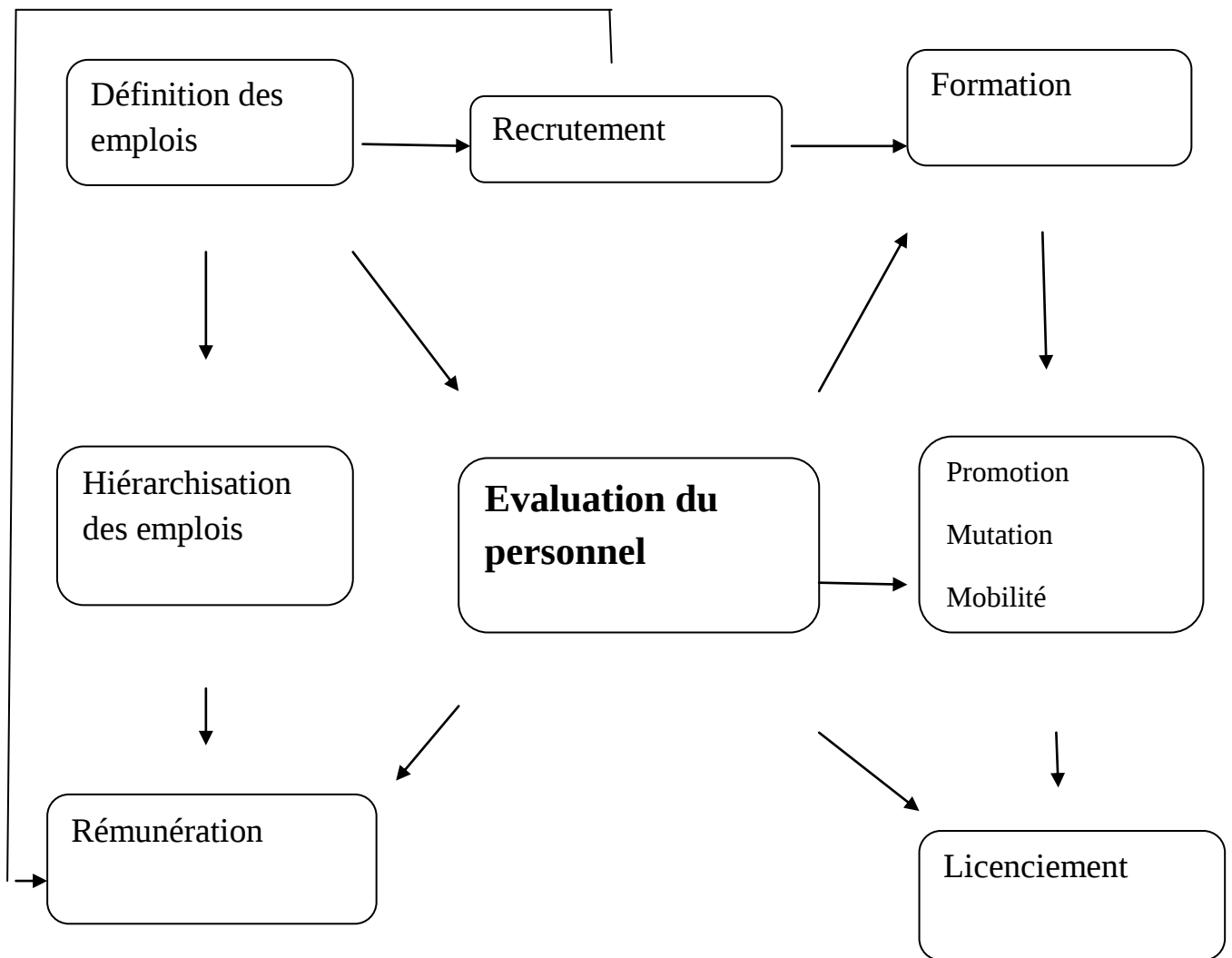
L'évaluation consiste à établir la pertinence et l'efficacité du processus de gestion des carrières. La détermination de critères de performance permet d'évaluer si le système est en mesure à la fois de satisfaire les besoins individuels et de doter l'organisation d'une main-d'œuvre compétente, disponible, mobilisée et prête à prendre la relève.

L'évaluation ou l'appréciation est un jugement par le salarié et par ses supérieurs hiérarchiques sur les compétences et les comportements de l'individu dans l'exercice de sa fonction. Ce jugement s'exprime par :

- Une notation dans le cadre d'un système conçu à cet effet ;
- Un bilan de compétence professionnel des points forts et des points à améliorer enregistrés durant un entretien.

L'appréciation du salarié a pour objet :

- ✓ Réaliser une évaluation de la performance individuelle et collective des salariés ;
- ✓ Favoriser la communication et le dialogue avec l'encadrement ;
- ✓ Responsabiliser les niveaux hiérarchiques intermédiaires ;
- ✓ Fournir des informations au système de gestion des ressources humaines, notamment pour préparer les décisions en matière de rémunération, formation, mobilité et gestion des carrières.

Figure N°05: La place centrale de l'évaluation

Source : Eric Campoy, Etienne Maclouf, Karim Mazouli et Valérie Neveu, « Gestion des ressources humaines », collection synthex, 2008, p95.

2.3.1. Mise en œuvre des étapes d'évaluation (d'appréciation)¹ :

Maurice Thévenet propose six étapes :

a. L'implication de la direction générale et du comité de direction :

Il doit exister un accord vis-à-vis du système, le déroulement de la mise en œuvre et son développement.

b. Le diagnostic des systèmes de gestion existants :

Il permet de situer ce qui est possible de mettre en place. Car dans une entreprise qui n'a pas de discussion des objectifs avec ses cadres, il est difficile de leurs demander d'évaluer eux même leurs cadres.

c. L'élaboration de la procédure :

Elle peut se faire par la DRH, une information sur la procédure en cours ainsi qu'une demande de suggestion et une discussion sur les grands axes préalables, garantissent la prise en comptes d'information.

d. La constitution d'une commission :

Son rôle est de recueillir des informations sur l'entreprise et de tester la procédure de l'appréciation au fur et à mesure de son développement.

e. La formation des évaluateurs :

Ses formations mettent l'accent sur :

- Les avantages potentiels de l'appréciation ;
- La technique de l'entretien en face à face ;
- La résolution des problèmes de l'entretien.

f. L'information du personnel² :

Elle porte sur toute la démarche d'appréciation, les suites données ainsi que les recours de cette information ne doivent pas être donnés tardivement.

3. Les outils de la gestion des carrières³ :

Selon J- L CERDIN, les différents outils de la gestion des carrières se déclinent entre ceux qui permettent à l'entreprise de prendre des décisions sur l'évolution de ses salariés et ceux qui contribuent à accompagner les salariés quant à leur propre cheminement de carrière.

¹ BOUHRAOUA (Omar) et SAIDI (Yanis), op cit, pp (33,34).

² PERETTI (J.M), *Ressources humaines*, 11^e édition, Vuibert, p249.

³ ACHAT (Nassim), op cit, pp (23-28).

3.1. Les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise :

3.1.1. Assessment centers

C'est un ensemble de méthodes regroupant des testes et des exercices que les participants font sous observation. Ils mettent l'accent sur la mise en situation et l'approche comportementale. Il s'agit de mettre en situation des personnes afin de détecter leurs compétences, pour les sélectionner et/ou pour les développer.

3.1.2. L'entretien annuel d'appréciation

L'entretien d'évaluation se compose de cinq grandes parties qui doivent être respectées :

a. Introduction :

Elle permet de présenter la structure de l'entretien. Il s'agit principalement de définir l'objectif de l'entretien.

b. Bilan de l'année par l'évalué :

Extrêmement importante, cette phase permet à l'évalué d'exposer ses résultats et de les commenter.

c. Evaluation par le responsable :

C'est la phase où l'évaluateur exprime son jugement.

d. Recherche en commun des moyens et des solutions pour des améliorations :

Cette étape permet notamment d'aborder la manière dont le salarié peut augmenter ses compétences. Une formation peut être envisagée. Les questions de développement personnel de l'évalué peuvent être abordées.

e. Aborder l'avenir :

C'est l'étape où les questions de développement de carrière sont soulevées. Que veut l'évalué ? Que peut-il faire ?

Le format peut différer entre les cadres et les non-cadres. Généralement, le document d'entretien annuel est complété par la hiérarchie directe et le subordonné.

❖ L'entretien individuel

L'entretien individuel, annuel ou semestriel, se déroule en général fin novembre / début décembre. Il s'agit d'un entretien en face à face avec son (n+1) et parfois son (n+2) si désaccord il y a. Il dure entre 1H30 et 4H ; y sont abordés les échecs et réussites de l'année passée, les objectifs de l'année à venir, l'évolution professionnelle et éventuellement un plan de formation. L'entretien donne lieu à un document récapitulatif cosigné. L'entretien individuel est effectué dans les entreprises de toutes les tailles et tous les secteurs, quel que

soit le poste ou la fonction. L'entretien individuel donne lieu à un document signé et transmis à la direction des ressources humaines. Il est suivi par la mise en place d'axes de progrès ou d'actions de formation. Dans l'idéal, un second entretien permet de discuter de la rémunération.

❖ L'entretien collectif

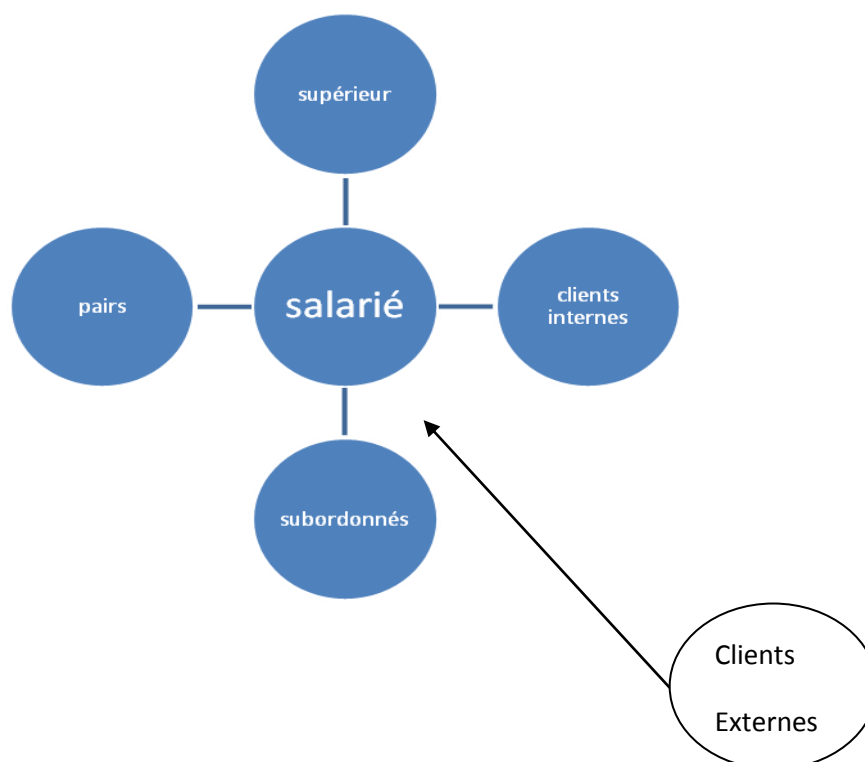
L'entretien collectif est rare et toujours précédé ou suivi par un entretien individuel. Il nécessite plus de temps que l'entretien individuel et une organisation plus complexe du point de vue de la disponibilité de chacun. L'évaluation collective au travers d'un entretien collectif est envisageable dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail. L'entretien collectif est en général suivi d'un entretien individuel afin d'aborder des points plus précis.

3.1.3. Évaluation à 360 degrés

La référence géométrique de cette évaluation indique simplement que l'évaluation d'une personne repose sur les autres personnes qui l'entourent, plus elle-même. Ces personnes peuvent être membres de l'entreprise ou extérieures à elle. L'avantage de cette approche réside dans la multiplicité des sources de l'évaluation. Cette multiplicité des sources rend le processus plus objectif.

Les principaux évaluateurs dans l'entreprise sont : la personne à évaluer, le supérieur hiérarchique direct, les pairs, les subordonnés, les clients internes.

Figure N°06: L'évaluation à 360°



Source : Cerdin J.L, « Gérer les carrières », op cit, p.176.

3.1.4. Les comités de carrière

Ils réunissent des responsables hiérarchiques au moins de niveau N+2 par rapport aux personnes passées en revue. La DRH est représenté, notamment avec la ou les personnes en charge de la gestion de la carrière. Sur la base des évolutions qu'ils possèdent, les hiérarchique donnent leurs appréciations. La confiance entre les membres du comité doit permettre la transparence et la mise en commun des données qui résument les forces et les faiblesses des personnes évoqués. Cet exercice revient à une « capitalisation collective » des appréciations. Le comité est un lieu de décision, où la personne qui le préside est parfois amenée à arbitrer.

3.1.5. La revue des potentiels

Des comités carrières spécifiques sont organisés pour les hauts potentiels. Ils se prononcent sur les postes que peuvent occuper les personnes passées en revue sur le moyen et le long terme.

3.1.6. La formation des potentiels

Les hauts potentiels sont considérés comme les dirigeants de demain, de ce fait, les entreprises accordent une grande attention à leur développement. Après leur détection et sélection, l'entreprise les prépare à leurs responsabilités futures.

3.1.7. L'organigramme prévisionnel

Grâce aux revues de potentiel, il est possible de connaître en permanence l'ensemble des personnes susceptibles de pouvoir remplacer une défection dans des postes clés.

L'organigramme prévisionnel ou organigramme de remplacement, concerne les postes à fortes responsabilités dans l'entreprise. Il permet de réagir rapidement au départ du titulaire d'un poste. L'efficacité de cet outil repose sur une mise à jour fréquente.

3.1.8. Les comités métiers

Ils sont proches des comités carrières dans la mesure où leur objectif est de réfléchir d'une manière collégiale aux possibilités d'évolutions des salariés. Ils se distinguent par leur composition qui passe d'une structure hiérarchique à une structure d'expert.

3.1.9. Les pépinières ou viviers

Ce système s'adresse à de jeunes potentiels nouvellement recrutés, qui sont appelés à prendre des postes de direction. Leurs premières années dans l'entreprise sont consacrées à la formation. C'est un lourd investissement pour l'entreprise et même risqué du fait que le recruté peut aller vers la concurrence.

3.1.10. L'observatoire des métiers

Cet outil permet la détermination des compétences requises dans les années à venir.

Ainsi, il participe à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il permet essentiellement de construire des référentiels de compétences.

3.2. Les outils d'accompagnement des projets des salariés

3.2.1. Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière

L'entreprise peut prévoir pour ses salariés des entretiens professionnels avec leur responsable hiérarchique ou le responsable des ressources humaines. Ces entretiens peuvent revêtir différentes formes, notamment :

- l'entretien d'activité individuel dans le cadre de l'emploi occupé, entre le salarié et son responsable hiérarchique. C'est l'occasion d'actualiser le CV et de discuter des progrès pour la période à venir ;
- l'entretien de carrière avec un spécialiste des ressources humaines qui permet d'examiner le parcours professionnels du salarié.

3.2.2. Les cartes des métiers

Les cartes des métiers permettent aux salariés de visualiser les zones de mobilité dans les entreprises. Ainsi, ils peuvent envisager, à partir de leur poste actuel, des mobilités à plus ou moins long terme. Elles sont fondées sur des répertoires métiers qui identifient les proximités professionnelles par le repérage des compétences transversales.

3.2.3. Le bilan professionnel (le bilan de compétence)

Un bilan de compétence permet d'orienter, c'est-à-dire :

- de définir les projets professionnels ;
- d'orienter les carrières et les suivre.

Les bilans de compétences donnent aux cadres des repères pour mieux appréhender l'ensemble de leurs compétences et leur potentiel. Le salarié peut analyser son parcours professionnel et extra-professionnel afin d'identifier l'ensemble de ses compétences et de ses capacités d'évolution professionnelle. L'objectif est de définir un projet professionnel réaliste. Sa construction passe notamment par l'utilisation de tests de personnalité.

3.2.4. L'outplacement

Est un outil d'accompagnement du départ des salariés, aidant les salariés à retrouver une situation professionnelle dans une autre entreprise, ceci témoigne sur l'intérêt que porte l'entreprise sur tous ses salariés, que ce soit ceux qui répondent à ses besoins ou ceux dont

elle a décidé de se séparer. De son côté le collaborateur doit accepter le processus, souvent conduit par un prestataire de service spécialisé qui va l'aider à trouver un travail.

3.2.5. Les formations

Elles permettent aux salariés de maintenir ou de développer leurs compétences.

3.2.6. Le coaching

La DRH est appelée à accompagner le salarié dans ses idées et dans ses réflexions professionnelles.

3.2.7. Le conseil ou l'orientation de carrière

Consiste à sensibiliser les personnes à la question de la carrière et de les inviter à adopter une attitude de veille quant aux possibilités ou aux opportunités de carrière.

3.2.8. La bourse des emplois

Il s'agit d'un descriptif détaillé des postes vacants au sein de l'entreprise avec les indicateurs nécessaires pour postuler. Sa mise à jour est généralement mensuelle.

4. La cible de la gestion des carrières¹ :

Dans un souci d'adaptation aux perpétuels changements, l'entreprise opte pour une politique de flexibilité, voire même de polyvalence des salariés, ce qui conduit à une gestion des carrières complexe de par l'hétérogénéité des individus.

4.1. Les types de flexibilités :

Selon « l'Institut for Employment Studies » il existe quatre types de flexibilités² dans l'entreprise :

❖ La flexibilité numérique (quantitative) :

Elle a pour but d'améliorer les capacités de l'entreprise à ajuster les flux d'entrées et de sorties de ses salariés.

❖ La flexibilité fonctionnelle :

Il s'agit de la capacité de l'entreprise à ajuster et à déployer les capacités de ses salariés pour remplir les tâches exigées par des changements de charge de travail, de méthode de production et /ou de technologie (événements aléatoires). Cette forme de flexibilité correspond à une recherche de polyvalence.

¹ ACHAT (Nassim), op cit, pp (20-22).

² CERDIN (J.L), op cit, p63.

❖ La flexibilité de rémunération :

Cette forme de flexibilité est relative à l'étendu dans laquelle la structure de la rémunération et des récompenses soutient et renforce les divers types de flexibilités recherchées-numériques et /ou fonctionnelles.

❖ La stratégie de distanciation (externalisation) :

Cette quatrième catégorie implique le remplacement de relation d'emploi (contrat de travail) par des relations commerciales (contrat commercial). Les employeurs peuvent choisir par exemple de sous-traiter plutôt que de réorganiser leurs pratiques d'affectation interne de personnel.

Ce modèle d'entreprise flexible opère une segmentation de la population salariale entre ceux qui appartiennent au noyau central de l'organisation et ceux qui appartiennent à la périphérie.

4.2. Le noyau central :

La flexibilité fonctionnelle est caractéristique aux salariés appartenant au noyau central, le développement de l'entreprise repose sur cette catégorie de salariés qui constitue le marché de travail principal, l'entreprise cherche à les fidéliser et à les motiver puisque la polyvalence repose sur la compétence qui s'inscrit dans la durée, la gestion des carrières veillera à l'atteinte de cette flexibilité fonctionnelle, notamment par l'organisation de filière professionnelle ou géographique, au service du développement des compétences de salariés au statut « privilégié ». La politique de formation est un élément capital d'accompagnement du processus. Ces salariés ont des perspectives de carrières supérieures à ceux composant les groupes périphériques.

4.2.1. Deux groupes périphériques :

a. Premier groupe périphérique :

Les salariés constituant ce groupe appartiennent au marché secondaire du travail, ils possèdent les compétences utiles sans être spécifiques à l'organisation, la stratégie pour ces postes repose alors sur le marché externe. L'organisation fournit à ses salariés plus un travail qu'une carrière.

b. second groupe périphérique :

Il concerne les contrats temporaires (CDD), les temps partiels, les stagiaires et les postes partagés. Ces salariés ont encore moins de sécurité que le premier groupe périphérique.

Leurs contrats de travail sont limités, l'entreprise cherche ici une flexibilité quantitative. La gestion des carrières de ces salariés apparaît alors secondaire du fait qu'ils restent cantonnés à la périphérie.

4.3. La couronne externe :

Elle concerne les personnes externes à l'entreprise, à qui elle fait appelle pour absorber les surcroîts d'activité. Ces personnes sont « out carrière » pour l'organisation dans laquelle elles côtoient les « in carrières ». Il s'agit là de certaines tâches de travail confiées à des consultants externes connus pour leur professionnalisme.

4.4. La Gestion des carrières des cadres, des maîtrises et des exécutants

La gestion des carrières dans la logique du marketing social s'adresse de façon différenciée au public non cadre et au public cadre, elle s'impose particulièrement pour les personnes cadres³, avec un contrat de travail à durée indéterminée (CDI), ce sont les personnes appartenant au noyau central de l'organisation.

La problématique de la gestion des carrières des non cadres, en comparaison aux cadres, paraît peu pertinente du fait de trois raisons :

- Ils occupent des postes spécialisés ;
- Plus grande résistance à la mobilité ;
- Formation plus longue et coûteuse pour leur développement professionnel.

5. Les acteurs de la gestion des carrières¹ :

L'idée de gestion de carrière suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate et une éthique du travail². De cela on comprend que la gestion de carrière est une responsabilité partagée entre différents acteurs.

5.1. Direction générale (DG) :

Valide les orientations stratégiques, les évolutions de métiers, les compétences à développer, et gère en direct certaines cibles (cadres).

5.2. La direction des ressources humaines (DRH)³ :

Si l'entreprise a une coresponsabilité dans la carrière du salarié, la DRH joue un rôle très important dans la mesure où, d'une part, elle est censée veiller à l'adéquation des ressources aux besoins en personnel, et par conséquent s'assurer de l'évolution des compétences de chacun des salariés pour se maintenir à niveau et renforcer leur employabilité, et d'autre part,

¹ IOUDARENE (Riad) et BENARAB (Idris), op cit, pp (18,19).

² CHANLAT (J.F), *Peut-on encore faire carrière ?*, Gestion, septembre 1992, pp (100-110).

³ COMPOY (Eric), MAZOULI (Karim), MACLOUF (Etienne), et NEVEU (Valerie), *Gestion des ressources humaines*, édition Pearson Education, p124.

elle est censée motiver et fidéliser les salariés en gérant les attentes implicites des individus vis-à-vis de la carrière, élément central du contrat psychologique dans la relation salarié-entreprise. La DRH se doit donc de préparer et coordonner les évolutions de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évaluation des compétences, du potentiel et de la motivation. Pour ce faire, elle s'appuie principalement sur la hiérarchie, mais peut également avoir recours à des organismes spécialisés, en particulier en matière d'orientation et de reconversion professionnelles.

5.3. Le responsable hiérarchique¹ :

Dans la gestion de carrière du salarié la place ainsi que le rôle du responsable hiérarchique sont liés par la pertinence supposée de son appréciation, en effet il paraît légitime de reconnaître une pertinence dans la mesure où le responsable hiérarchique encadre au jour le jour ses collaborateurs. C'est notamment pour cette raison que certaines pratiques de GRH sont partagées avec l'encadrement, vu que le responsable hiérarchique est le mieux placé pour émettre un jugement et évaluer les capacités, compétences, performance, potentiel et motivation du salarié. Cette appréciation est le premier facteur dont la DRH tient compte sur sa prise de décision concernant la rémunération, la formation mais également l'évolution professionnelle du salarié. Donc la personne la plus légitime pour prendre une décision relative à la carrière est le responsable hiérarchique compte tenu de sa proximité du salarié, mais la DRH et les personnes les plus élevées dans la hiérarchie auront une influence plus importante sur les décisions d'évolution compte tenu de leur vision qui est plus large concernant l'adéquation ressource/besoin.

5.4. Les spécialistes :

Ce sont les gens qui sont appelés à gérer certaines situations délicates, ils sont amenés à organiser et conduire des entretiens d'orientation

5.5. Le salarié (cible de la gestion de la carrière)² :

Vu la place importante qu'occupe le salarié au sein de l'entreprise, ou il est concerné comme étant un acteur de son propre parcours professionnel et garant lui-même de son employabilité. Donc pour ce faire, et afin d'assumer sa responsabilité et pouvoir faire face aux enjeux qu'elle recouvre, le salarié doit toujours être tenu informé des différents postes

¹ BOUHRAOUA (Omar) et SAIDI (Yanis), op cit, pp (15,16).

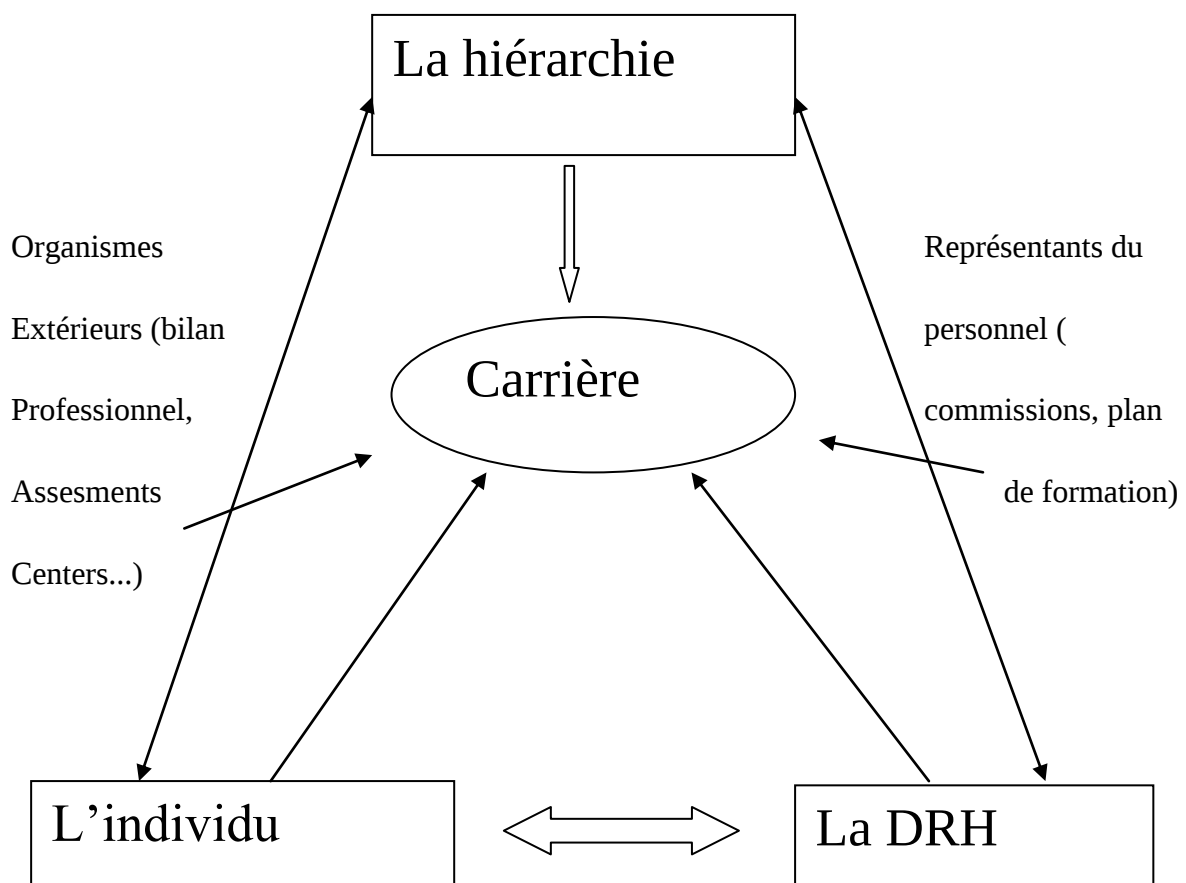
² Ibid. pp (14,15).

à pourvoir au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de cette dernière, ainsi que par les opportunités de carrière et de mobilité, aussi que les différentes formations offertes par l'entreprise et les différents dispositifs de développement des compétences. Mais aussi connaître son potentiel et ses capacités pour pouvoir évaluer l'écart à combler pour acquérir les compétences souhaités et identifier les trajectoires possibles et les moyens d'y parvenir. Le salarié ce doit d'être lui même maitre de son parcours professionnel en portant une attention sur l'information, la formation et aussi l'orientation professionnel, tout comme il peut faire appel à une assistance personnaliser auprès de la DRH, ou bien à des organismes spécialisés en dehors de l'entreprise.

5.6. La législation et la réglementation :

Par la promulgation des lois et des décrets qui organisent le déroulement de la carrière ;
En plus de ça il y a les associations et les syndicats.

Figure N°07: Les acteurs de la gestion des carrières



Source : Campoy Eric et autres, « la gestion des ressources humaines », Edition : Pearson Education, p125

Conclusion

La carrière est très large de sens elle reflète la croissance d'un employé dans l'entreprise et sa vie professionnelle. Elle commence d'un souhait puis ce souhait est confronté à la réalité d'une évaluation et n'est pas toujours réalisable.

Une gestion des carrières efficace représente un outil de fidélisation, de motivation ainsi que de mobilisation des salariés, qui consiste à réconcilier les aspirations des salariés et celle de l'entreprise, également d'améliorer le rendement et la performance de l'organisation.

L'idée de gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate et une éthique du travail¹.

La gestion des carrières est un processus complexe à réaliser et à mettre en place pour toute entreprise, c'est de plus en plus une nécessité accrue pour toute organisation qui veut assurer son développement et son efficacité.

Donc on peut dire que la gestion des carrières est une responsabilité partagée entre plusieurs acteurs qui permette de gérer les carrières dans une entreprise en assurant le bon fonctionnement et la meilleure performance de cette entreprise.

¹ BOUHRAOUA (Omar) et SAIDI (Yanis), op cit, p44.

CHAPITRE 3 : La Gestion Des Carrières Au Sein de L'entreprise

DJEZZY

Introduction

Au début des années quatre-vingt-dix, il fallait attendre des mois et des mois pour acquérir une puce. La rareté du produit le rendait d'ailleurs très convoité. Aujourd'hui, avec trois opérateurs opérationnels sur le marché (**Djezzy, Ooredoo et Mobilis**), la mobilité et le fait de pouvoir faire des affaires et de communiquer avec une totale liberté de mouvement, la course à l'abonné est lancée.

Djezzy est leader sur le marché algérien des télécommunications, qui connaît une forte croissance dû à l'introduction de l'informatique dans les technologies de la télécommunication, offrant une gamme complète de services de voix et de données aux différents clients particuliers et professionnels (GSM et UMTS).

Après avoir vu dans les deux chapitres précédents la gestion des ressources humaines GRH et la gestion des carrières GC, nous allons passer au troisième chapitre qui concerne la partie pratique dans lequel nous présenterons la gestion des carrières au sein de l'entreprise **DJEZZY** et les résultats de notre recherche.

Ce chapitre consiste à montrer l'importance et le rôle que joue la gestion des carrières à la motivation des salariés grâce à l'enquête menée au sein de l'entreprise **DJEZZY**.

Ce présent chapitre est subdivisé en trois sections, la première aborde la présentation de l'organigramme d'accueil.

La deuxième section porte sur la mise en place de la gestion des carrières au sein de l'entreprise d'accueil. Enfin la troisième section sera consacrée au traitement et analyse des données afin de répondre à notre problématique.

Section 1 : Présentation de l'entreprise (DJEZZY OTA)

1. Historique de l'entreprise¹ :

DJEZZY est né le 30 juillet 2001 d'un besoin : celui pour l'Algérie de développer ses infrastructures télécom afin d'attirer les investissements internationaux.

Après l'obtention d'une licence GSM, l'activation du réseau se fait le 15 février 2002, **DJEZZY** développe ses offres en proposant des cartes prépayées. La couverture de territoire algérien par l'opérateur se déploie rapidement. Un an plus tard, en 2003, son réseau couvre 48 wilayas, ce qui lui permet d'atteindre le premier million d'abonnés en août 2003. En février 2004, ce sont 2 millions de personnes qui ont fait confiance à **DJEZZY** pour leurs abonnements téléphoniques. Cette réussite est ponctuée par l'arrivée de l'entreprise comme premier sponsor de l'équipe nationale de football algérienne. En 2007, l'opérateur connaît une croissance très forte, il acquiert un million de nouveaux clients en 6 mois entre juin et décembre 2007. Ainsi en décembre 2007, **DJEZZY** peut revendiquer 13 millions d'abonnés à ses services.

DJEZZY est déclaré opérateur dominant. S'en suivant quelques années difficiles ou l'entreprise ne peut plus déployer son réseau. Ces difficultés sont écartées en vertu de l'accord conclu en 2014 et finalisé en 2015 lorsque l'entreprise devient un partenariat privé public entre le **Fond National d'Investissement** et **VimpelCom**. Les sociétés mères de **DJEZZY** annoncent le 18 avril 2014 la vente de 51% du capital d'Orascom Telecom Algérie à l'Etat algérienne.

En juillet 2014, l'opérateur algérien passe un nouveau cap en proposant la technologie 3G à ses clients. 4 mois plus tard, ce sont 20 wilayas qui sont en mesure d'utiliser ce nouveau réseau.

Après 15 ans d'exercice, la décision est prise d'adopter une nouvelle identité. Révélée au grand public le 10 février 2015, elle est le premier pas vers la définition d'une nouvelle stratégie. **DJEZZY** devient résolument digital et encore plus tourné vers ses clients. En 2016, l'arrivée de la 4G dans 20 wilayas, la couverture totale du pays en 3G, et l'obtention de 3

¹ <http://dirigeant-entreprise.com> (Consulté le 24/05/2019 à 15 :30).

millions de fans sur les réseaux sociaux, deviennent le symbole de la réussite de cette nouvelle politique. En décembre 2016, **DJEZZY** est nommé réseau préféré de tous les algériens.

Fort de plus de 150 boutiques, **DJEZZY** s'apprête à investir un milliard de dollars d'ici 2022, soit plus de 100 milliards de dinars. L'entreprise représente aujourd'hui 4000 employés et un écosystème de plus de 10000 personnes.

2. Présentation de l'entreprise¹ :

DJEZZY, officiellement **Optimum Telecom Algérie (OTA)** et anciennement **Orascom Telecom Algérie**, est un opérateur de télécommunications algérien a été créé le 11 juillet 2001 avant d'ouvrir son réseau en février 2002. Leader dans le domaine de la téléphonie mobile, avec plus de 16,5 millions d'abonnés au mois de décembre 2016, l'entreprise fournit une vaste gamme de services tels que le prépayés, le post-payé, le Data ainsi que les services à valeur ajoutée et le service universel de télécommunication (SUT). En janvier 2015, le Fonds National d'Investissement (FNI) prend le contrôle de 51% du capital de la société alors que le partenaire étranger, le groupe **Veon**, garde la responsabilité du management de l'entreprise.

DJEZZY couvre 95% de la population à travers le territoire nationale et ses services 3G sont déployés dans 48 wilayas. L'entreprise a lancé ses services 4G le 1^{er} octobre 2016, dans 20 wilayas et s'est engagée à couvrir plus de 50% de la population à l'horizon 2021.

DJEZZY est engagée dans un processus de transformation pour devenir l'opérateur numérique de référence en Algérie et permettre aux clients de naviguer dans le monde digital. L'entreprise est dirigée par **Vincenzo Nesci** Président Exécutif et **Matthieu Galvani**, Directeur Général. L'entreprise fait partie du groupe **Veon** (coté à la bourse de Nasdaq sous le symbole VIP), une entreprise de communication et de technologie internationale guidée par une vision construite sur des racines entrepreneuriales et dont les valeurs sont basées sur la satisfaction du client, l'innovation, le partenariat et la droiture. Dates clés de **DJEZZY** :

- Octroi de la licence 2G : 30 juillet 2001 ;
- Octroi de la licence 3G : 2 décembre 2013 ;
- Octroi de la licence 4G : 4 Septembre 2016.

¹ <http://www.djezzy.dz> (Consulté le 24/05/2019 à 15 :11).

DJEZZY chiffre :

- Chiffre d'affaire :
- Nombre d'effectifs : 3786 ;
- Réseau 2G : ouverture nationale ;
- Réseau 3G : 48 wilayas et plus de 76,9% de la population ;
- Réseau 4G : 28 wilayas et plus de 28,6% de la population ;
- Nombre de boutiques : 148 boutiques ;
- Nombre d'abonnée : 15 600 000 abonnées ;
- Part de marché globale (2014) : 42,99%.
- Point de ventes : partenaires (140000), PDV agréées (13000), PDV flexy (75000), distributeurs (7).

3. Missions et objectifs d'Optimum Télécom Algérie¹ :

La vision d'OTA est d'être l'Opérateur de Télécommunications préféré des Algériens, apportant constamment de la valeur à tous ses partenaires. OTA veut être une référence pour son orientation client, et la qualité de son environnement de travail.

Pour réaliser leurs objectifs, OTA s'engage a :

- Offrir les meilleurs produits, de qualité, à des prix compétitifs ;
- Déployer des infrastructures à la pointe de la technologie,
- Créer pour ses employés le meilleur environnement de travail et d'épanouissement ;
- Contribuer activement au bien-être des Algériens ;
- Optimiser la création de valeur pour les actionnaires, à travers un contrôle strict des coûts ;
- Appliquer rigoureusement sa politique environnementale ;
- Améliorer sans cesse son processus interne dans le respect de sa politique qualité.

¹ Document interne de l'entreprise avec adaptation.

4. Les valeurs de l'entreprise¹ :

- **Collaboration** : nous sommes plus qu'une équipe, une grande famille ;
- **Courage** : nous sommes des challengers, nous allons là où notre volonté nous guide ;
- **Innovation** : c'est en innovant qu'on devient et qu'on reste leader ;
- **Intégrité** : nous nous engageons à toujours être honnête et transparent ;
- **Orientation client** : un seul leitmotiv : la confiance de nos clients.

5. Concurrence :

- ❖ Opérateur Algérien **Mobilis** : Licence obtenue en 1998
Lancement commercial en 1999
- ❖ **Ooredoo Algérie** : Licence obtenue décembre 2003
Lancement commercial août 2004.

¹ Ibid.

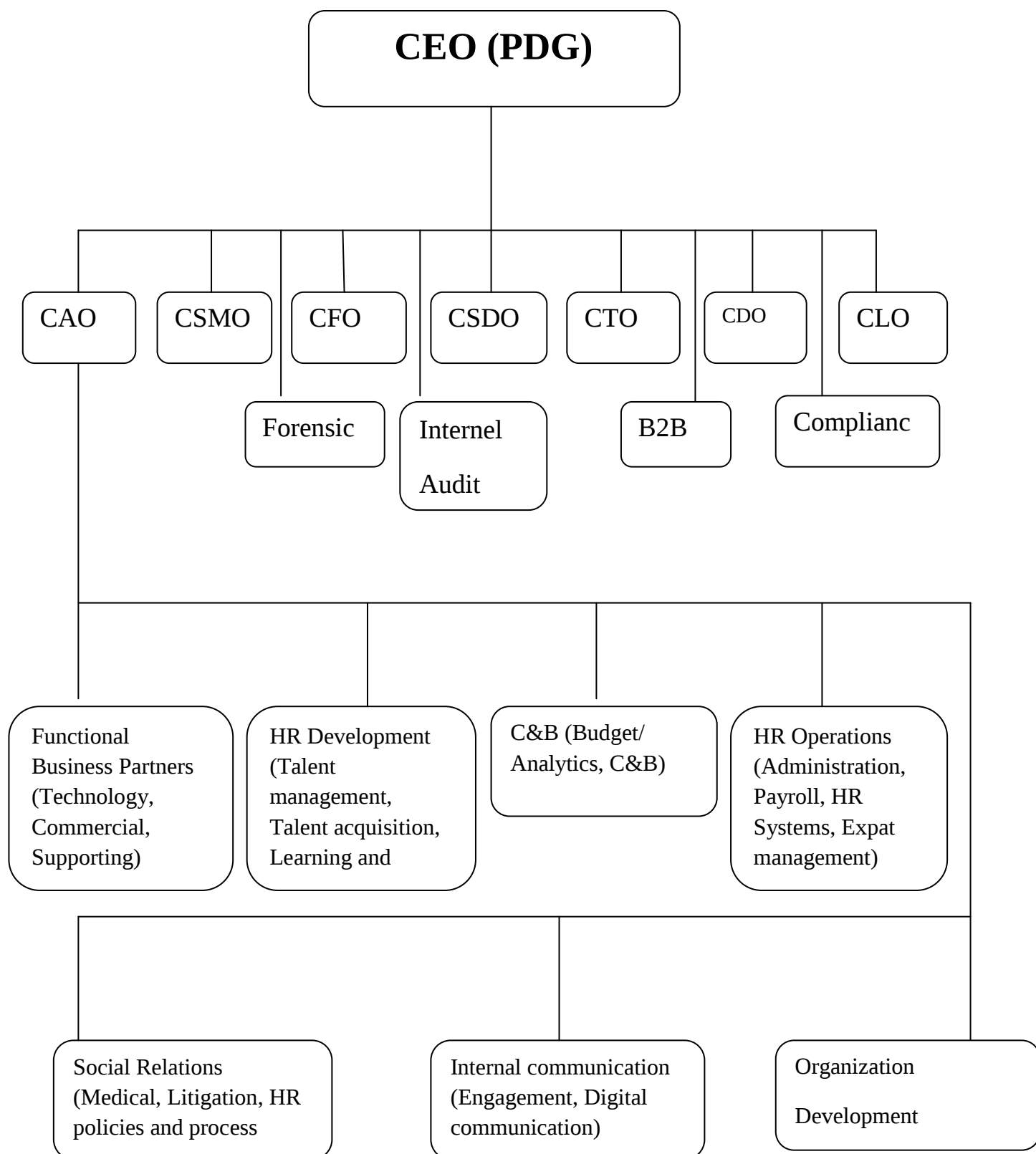
Tableau N°01 : La fiche signalétique de DJEZZY

Domination	L'entreprise DJEZZY
Création	11 juillet 2001
Dates clés	• 2002 : lancement officiel du réseau DJEZZY ; • 2003 : le réseau est disponible dans 48 wilayas ; • 2004 : lancement d'ALLO OTA ; • 2014 : lancement de la 3G ; • 2016 : lancement de la 4G.
Forme juridique	Société par actions (SPA)
Slogan	<i>Avec elle, tu peux ! m3aha teqder !</i> (en arabe)
Siège social	Route de wilaya, Lot n°37/4, Dar El Beida, Alger
Direction	Vincenzo Nesci : Président exécutif Matthieu Galvani : Directeur général
Actionnaires	• Etat algérien : 51% • Veon ex VimpelCom : 49%
Activité	Opérateur de télécommunications
Produits	• Djeczy carte ; • Djeczy Smart ; • Djeczy Entreprise ; • OTAxiphone ; • @migo ; • Speed ; • Djeczy Modem.
Société mère	Global Telecom Holding VimpelCom (VEON en 05/03/2017)
Société sœurs	• Beeline (Russie, Arménie, Kazakhstan, Géorgie, Ouzbékistan, Kirghizistan) • Kyivstar (Ukraine) • Jazz (Pakistan) • Mobilink • Banglalink (Bangladesh) • Wind (Italie)

Effectifs	+4000
Site web	http://www.djezzy.com
Téléphone	• Téléphone : +213(0)770850000 • Fax : +213(0)21730047
Chiffre d'affaires	1 796 323 millions \$ (2013)

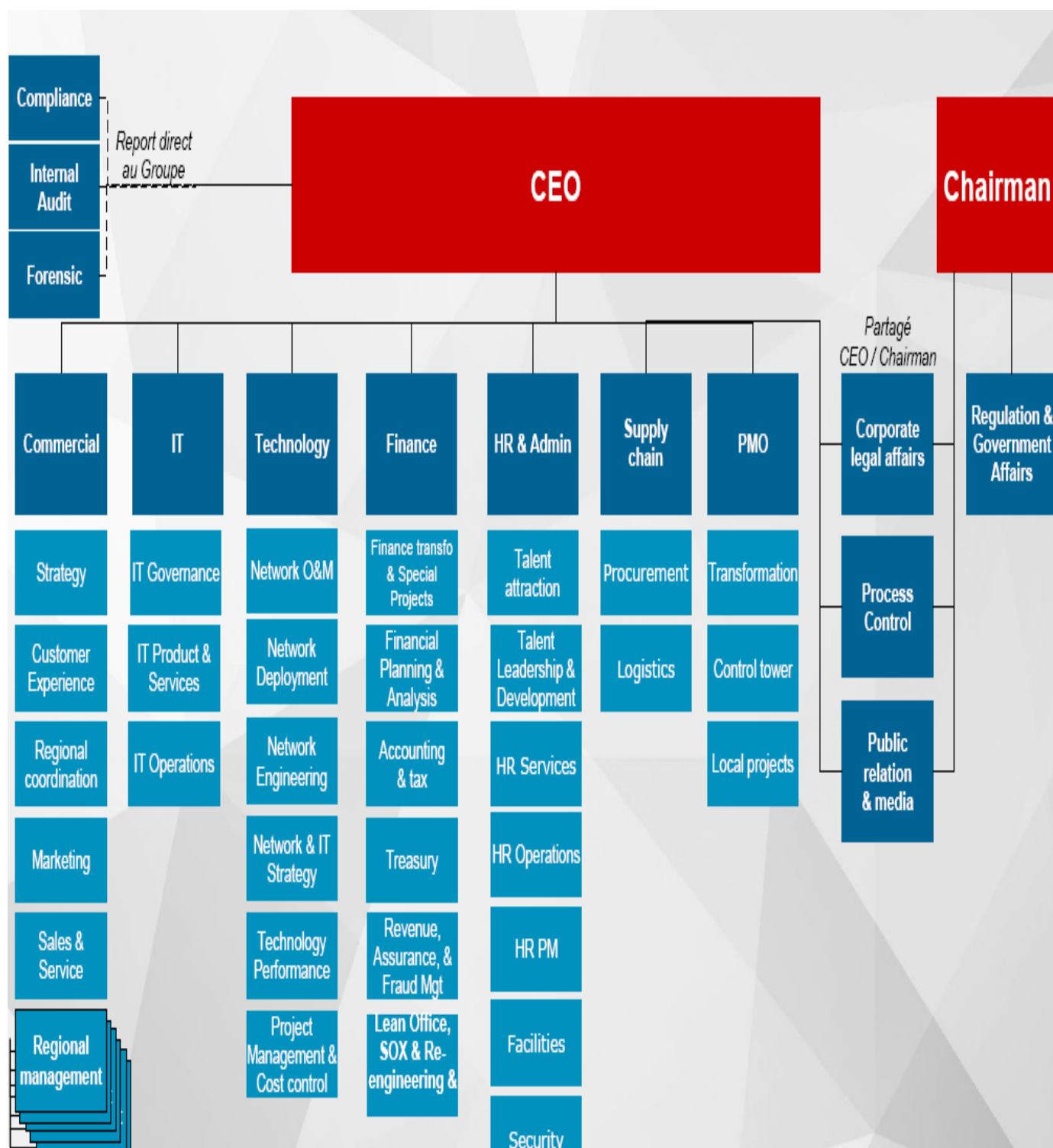
Source : Document interne de l'entreprise

Figure N°01 : L'organigramme de l'entreprise



Source : Documents interne de l'entreprise

Figure N°02 : Organisation d'OTA (Ses services)



Source : document interne de l'entreprise

6. Présentation Fonctionnelle :

6.1. Service Radio

- ✓ Choix et implantation des sites radio sur les diverses régions.
- ✓ Assurance d'une bonne couverture avec une haute qualité de service.
- ✓ Suivi permanent du bon fonctionnement du réseau.
- ✓ Amélioration des performances du réseau.
- ✓ Assurer la couverture conformément aux exigences de la licence.

6.2. Service Trafic

- ✓ Le suivi des performances d'accessibilité du réseau et le maintien de la qualité de service d'accessibilité.
- ✓ Les prévisions d'augmentation de trafic (la ressource consommée par l'utilisateur/ une capacité offerte) et dimensionnement du réseau d'accès radio.
- ✓ La planification fréquentielle et minimisation de l'interférence radio.

6.3. Service BSS : le BSS est un sous système radio qui représente l'ensemble des constituants du réseau qui gère l'échange et la transmission des voix par mobile.

- ✓ Gestion de la configuration BSS.
- ✓ Intégration des demandes du département Radio dans l'architecture du réseau BSS.
- ✓ Elaboration et suivi des BSS WO (Work Orders).
- ✓ Configuration management des BSS.
- ✓ Prévisions en matière d'équipements.
- ✓ Acceptation des BSS.
- ✓ Contrôle de l'évolution du trafic.

6.4. Service d'optimisation

- ✓ Suivi de la qualité du service.
- ✓ Règlement des cellules ayant une mauvaise performance.
- ✓ Amélioration du plan de fréquence.
- ✓ Amélioration/Modification de la couverture et de la qualité.

6.5. Service de performance

- ✓ Etablir le suivi de la qualité de service et l'impact lié à l'introduction de la nouvelle solution ou équipement.
- ✓ Etablir des rapports statistiques journaliers, hebdomadaires, mensuels et événementiels, ainsi que des audits sur l'état technique et commercial du réseau englobant tout les sous systèmes.
- ✓ Elaborer les rapports et l'état orienté du dimensionnement du réseau.
- ✓ Analyse minutieuse des KPI's en se basant sur leurs évolution, afin de signaler toute les anomalies détectées aux services adéquats avec un maximum de détails, toute en assurant le suivi jusqu'à résolution.
- ✓ Proposer des actions pour l'amélioration de la qualité du réseau.
- ✓ Proposer et initier de nouveaux processus pour l'amélioration du travail journalier.
- ✓ Développer de nouvelles bases de données ou perfectionnés des anciennes suivant le langage de programmation maîtrisé par l'ingénieur.
- ✓ Suivre les projets liés aux nouveaux services (équipements ou solutions).
- ✓ Etablir un rapport final de qualité.

Section 2: les pratiques de la gestion des carrières au sein de DJEZZY

1. Le recrutement au sein de l'OTA

Pour Peretti, le recrutement est une « opération ayant pour but de pouvoir occuper un poste action engager du personnel ».¹

1.1. Les type de recrutement : L'entreprise a le choix entre deux filières de recrutement ; le recrutement en interne ou en externe.

1.1.1. Le recrutement interne :

Pour des objectifs d'optimisation de ses ressources, DJEZZY privilégie la voie interne qui s'effectue comme suite : l'annonce doit être diffusée par la structure ressource humaine et communication (RHC) pour l'ensemble des structures relevant de l'entreprise DJEZZY elle comprend :

- L'intitulé de poste ;
- La structure d'accueil ;
- Les missions principales ;
- Les exigences de poste (âge, niveau académique, domaine de connaissance) ;

- Les particularités de poste ;
- Le délai de réception ;
- Les coordonnées de la structure.

a. La constitution d'un dossier de candidature interne

L'agent intéressé par le poste doit constituer un dossier de mutation qui comporte une demande manuscrite qui sera ensuite envoyée au responsable hiérarchique pour l'analyse, dans le cas où l'avis est favorable, c'est-à-dire le responsable hiérarchique soit d'accord pour le départ de son subordonné, la demande sera envoyée à la structure ressources humaines qui procédera à sa formalisation. Cette demande sera transmise ensuite à la structure dont le pouvoir est rattaché et sera accompagnée d'une fiche de synthèse qui comporte l'historique professionnel de l'agent au sein de DJEZZY, une fois la demande reçue une analyse sera effectuée et un avis concerté par les ressources humaines et le responsable hiérarchiques sera rendu, dans le cas où l'avis est favorable, l'intéressé sera convoqué pour un entretien.

❖ L'entretien

L'entretien se fera avec un évaluateur de la structure concernée et un autre de structure RH, il en découlera une fiche d'appréciation après entretien en prenant compte du guide de l'entretien. Une note sera attribuée à l'intéressé, la sélection se fait avec la note obtenue et il sera recruté avec l'avis de la RHC.

1.1.2. Le recrutement en externe :

Si par contre la solution interne n'est plus possible pour une raison ou une autre, DJEZZY est contrainte de mener un recrutement externe pour le personnel dont elle a besoin. Pour y faire elle devra respecter les étapes suivantes :

a. la prospection

La recherche de candidature externe s'effectue par :

- L'exploitation des banques de candidatures : c'est un réservoir de candidatures disponible pour les services, elle est constituée à partir des demandes spontanées.
- L'annonce externe : le recours à l'annonce externe n'intervient qu'après l'exploration de la banque des candidatures.
- Par le biais des organismes de formation (université, institut..) sur la base de convention définissant les conditions de prise en charge des étudiants.

b. la présélection

C'est une opération de tri qui a pour but de retenir les candidatures qui a priori, sont conforme aux exigences de poste. Elle est réalisée par la structure ressources humaines sur la base d'analyse des dossiers des candidatures et du curriculum vital. Au terme de cette étape, la structure ressource humaine :

- Informe par écrit les candidatures retenues ;
- Alimente éventuellement la banque des candidatures ;
- Convoque les candidats retenus dans cette première étape, la convocation est accompagnée d'un questionnaire de candidatures.

c. le questionnaire de candidatures

C'est un formulaire que le candidat doit renseigner afin de réunir des informations plus précis sur le candidat, de vérifier la conformité des renseignements indiqués sur le curriculum vital et celle-là permettra de préparer l'entretien d'évaluation

d. la sélection

C'est l'étape qui permet de choisir le(s) candidat(s) satisfait au mieux les exigences du poste. Et la sélection se fait sur trois bases :

- Entretien d'évaluation : dans le but d'évaluer le potentiel du candidat, cerner sa personnalité et connaître ses motivations réelles pour le poste ;
- Entretien technique : il permet de vérifier les connaissances techniques du candidat par rapport à celle exigée par le poste de travail ;
- Les testes : ils constituent des supports d'appui à la sélection ils peuvent être réalisés avant ou après l'entretien car le choix est effectué en fonction de la nature des postes de travail.

e. la finalisation de l'opération de la sélection

Chaque évaluateur doit faire une analyse comparative des résultats, pour établir un classement en précisant les points forts et faibles de chaque candidat par rapport aux exigences du poste.

f. la décision finale

Dans cette partie la RHC doit établir une fiche de synthèse pour chaque candidat retenu. Et le recrutement d'un nouveau travailleur entraîne l'ouverture d'un dossier administratif comportant :

- La demande manuscrite.
- Les pièces d'état civil.
- Le certificat de résidence.

- Les photocopie l'égalisé des diplômes et les certificats de travail.
- Quatre (04) photos d'identité.
- La carte groupage sanguin.
- Le rapport d'évaluation de l'entretien de recrutement.

Ainsi le contrat de travail ou les décisions de mutations sont établis par la structure ressources humaine habilitée, approuvés par le responsable de la structure ayant délégation de pouvoir a cet effet et transmis accompagnés du dossier administratif du candidat a la structure charger de la gestion administrative.

1.2. Le processus de recrutement¹

Le processus de recrutement définit ci-après les différentes étapes nécessaires :

- Expression de besoin (demande de recrutement) ;
- Analyse de la demande on de besoin ;
- Définition interne ;
- Recherche des candidats ;
- Choix du candidat (questionnaire, entretien, teste) ;
- Décision de recrutement (contrat de travail et P.V d'installation) ;
- Période d'essai et période d'adaptation ;
- L'expression du besoin est établie par les structures.
- L'analyse de la demande.

2. La formation au sein de l'OTA

La formation est un investissement pour assurer le présent et préparer le futur en termes de compétences humaines.

La mission organisation et suivi de formation à DJEZZY sont assurées par la structure permanente qui relève de la direction des RH.

La formation permet aux salariés de conserver leurs emplois et de leur assurer ensuite une progression dans leurs parcours professionnels, de relever des nouveaux défis, d'accéder à des postes plus importants (promotion) les rendre plus aptes à utiliser adéquatement leurs plan de carrière. En outre la formation est devenue une alternative pour tous les salariés pour acquérir un savoir, savoir être, savoir faire appropriée de même qu'une bonne attitude et un bon esprit

¹ PERETTI, (J.M), *dictionnaire de ressources humaines*, 2eme édition ; Vuibert ; Paris ; 2001 ; P.18.

d'équipe. C'est-à-dire elle facilite d'une manière très rapide l'intégration dans n'importe quel contexte socioprofessionnel.

2.1. Les objectifs

La formation est un outil de la mise à niveau des compétences qui respecte les étapes suivantes :

- Disposer d'un personnel répondant aux normes de qualification imposées par l'activité et le développement de l'entreprise ;
- Viser l'amélioration continue des compétences ;
- Concilier les aspirations individuelles et besoins de l'entreprise ;
- Développer les expériences à travers l'évaluation des performances des salariés et leurs productivités ; la détermination des besoins de l'organisation en compétences et qualification pour répondre aux exigences De son environnement.

Les actions de formation professionnelle peuvent avoir différents objectifs qui rependent d'une part aux objectifs qui émanent des souhaits des salariés, et d'une autre part aux objectifs exprimés par l'entreprise.

Objectifs sur l'initiative de l'entreprise

- Adapter le personnel à son poste actuel ;
- Adapter les nouveaux entrants ;
- Développer le professionnalisme des salariés ;
- Préparer le personnel d'évolutions à venir ;
- Préparer les savoirs et les savoirs faire ;
- Elever le niveau générale du personnel pour lui permettre de suivre ensuite des formations professionnelles ;
- Promouvoir une culture d'entreprise.
- Elever le niveau générale du personnel pour lui permettre de suivre ensuite des formations professionnelles ;
- Promouvoir une culture d'entreprise ;

Objectifs sur l'initiative des salariés

- Amélioration de l'adaptation au poste occupé ;
- Evolution vers d'autres postes voisins ;
- Promotion dans l'entreprise ;
- Acquisition des qualifications professionnelles ;
- Acquisition d'un savoir à finalité culturelle sans relation avec l'entreprise ;
- Développement d'un savoir faire ou savoir être pour la réalisation d'une activité.

2.2. Le plan de formation

Le plan de formation est la traduction concrète de la politique de formation de la société.

Le plan de formation est conçu pour une période à moyen terme de trois à cinq ans maximum, il retient et organise les actions de formation retenues ainsi que les moyens prévus pour atteindre les objectifs assignés, il précise : Les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, le calendrier, le budget, les catégories bénéficiaires.

2.3. La politique de formation

La politique de la formation est un des volets de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des effectifs. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes du personnel et aux possibilités de carrière qu'elle lui ouvre. Cette double finalité, répond aux attentes du personnel.

L'organisation, ceci s'inscrit dans la dimension économique et sociale de la politique d'emploi de la société.

La formation sera conçue comme véritable investissement. Elle nécessite l'anticipation indispensable des actions et par conséquent, implique la prise en compte permanente des perspectives économiques et de l'évolution de l'emploi et de technologies.

2.4. L'audit de la formation

L'audit de formation repose sur la confrontation par la méthode des critères suivant : les critères de pertinences, les critères de conformités, les critères d'efficacité, les critères d'efficience, les critères de cohérence, et les critères d'opportunité.

- **Les critères de pertinences** : vérifient le bien fondé des décisions prises et l'atteinte des objectifs et l'obtention des effets escomptés.
- **Les critères de conformités** : vérification de la bonne application de mesures d'orientation de règlement et de convention.

- **Les critères d'effectivités** : estimation des efforts prévus (résultats obtenus par rapport aux objectifs).
- **Les critères d'efficacités** : vérifier si les résultats obtenus l'ont été au moindre coût (rapport coût/efficacité optimum).
- **Les critères de cohérence** : recherches de la cohérence dans le système de formation mis en place entre objectifs, moyens structures méthodes, gestion, contenus.
- **Les critères d'opportunité** : s'attachent à repérer si les décisions ont été prises au moment opportun, prématurément, ou trop tardivement.

2.5. Les types de formation

2.5.1. Selon l'objectif

- a. **Induction et mise en situation professionnelles** : après le recrutement, les nouvelles recrues subissent, avant leur mise en fonction dans leurs postes de travail, une induction dont l'objet est de les familiariser avec leur milieu organisationnel et de les impliquer dans l'organisation de l'entreprise.
- b. **Perfectionnement** : l'objet de ces sessions de formation vise à l'évolution du niveau de qualification du personnel (outils de travail, bureautique Excel ...etc.).
- c. **Formation pour promotion** : elle vise à former un individu pour occuper un poste plus élevé par rapport à son poste précédent (promotion verticale).
- d. **Recyclage** : ce sont des actions dans l'objectif de développer le niveau de la qualification du personnel.
- e. **Formation chez les fournisseurs** : cette formation est en dehors du cadre des contrats fournisseurs qui assurent le renouvellement des équipements.
- f. **Formation de formateurs** : c'est une formation faite pour un individu dans le but qu'il soit capable de former d'autres individus au sein de l'entreprise.
- g. **Séminaires** : C'est une formation d'une courte durée (un jour, deux jours).

2.5.2. Selon la durée

- a. **Formation de court terme** : inférieure à un mois en continu dont l'objectif est d'améliorer le niveau de qualification professionnelle, afin de répondre aux exigences des postes immédiats.
- b. **Formation de long terme** : elle est supérieure à un mois en continu dont l'objectif est d'apporter de nouvelles compétences.

2.5.3. Selon le lieu

- a. **Formation interne** : Elle se fait par un formateur externe à l'intérieur de DJEZZY.
- b. **Formation externe** : c'est l'employé qui se déplace vers les organismes de formation externe pour y subir sa formation.

3. La rémunération au sein de l'OTA

La rémunération est l'élément le plus motivant pour un salarié, elle est considérée comme étant la contrepartie du travail par un salarié.

3.1. La politique de la rémunération :

Elle repose sur la recherche d'un triple équilibre :

- L'équilibre économique et financier ;
- La compétitive externe (rémunération de la prestation réellement fournie).
- La politique de la rémunération, doit être en parfaite adéquation avec la politique de l'emploi et des effectifs.

3.2. Les objectifs assignés à la politique de la rémunération

Le système de la rémunération qui sera mis en place devra satisfaire les attentes suivantes : compétitivité, l'équité, l'incitation et la flexibilité.

Compétitivité : en matière de compétitivité, il s'agira de s'assurer que les rémunérations offertes par la société sont suffisamment attractives notamment, par rapport au marché et particulièrement aux concurrents de l'activité.

Equité : étant un principe dans la détermination du salaire individuel, il devra assurer une rémunération en fonction des compétences, des performances et des résultats.

Incitation : elle est visée par une orientation sur les priorités et les objectifs de la société, ceci étant un outil d'accompagnement et de focalisation sur les fonctions et métiers-clés.

Flexibilité : permettre à la société une marge manœuvrière, la plus grande possible pour mieux gérer sa masse salariale.

3.3. L'audit de la rémunération

La mise en évidence de la politique de rémunération doit nécessairement s'appuyer sur des audits de rémunération de manière périodique et notamment : l'audit de conformité ; l'audit d'efficacité ; l'audit stratégique.

4. la promotion au sein de l'OTA

La promotion est évolution de la carrière d'un employé, elle est l'association d'un savoir faire et des compétences techniques et managériales qui peuvent qualifier l'employé à assumer de nouvelles responsabilités dans le cadre d'une gestion de carrière et permet de valoriser les talents et de leur offrir des cheminements de carrière évolutifs.

La promotion ne peut être octroyée de droit suite à l'atteinte des objectifs de performance ou afin de récompenser les employés.

Sont éligibles à une promotion :

- Tout employé permanent et confirmé au sein d'OTA ;
- Tout employé n'ayant aucun type de sanctions (mesure disciplinaire) durant l'exercice de référence ;
- Tout employé proposé dont la performance annuelle est égale ou supérieure à pour une promotion doit atteindre un minimum de 85% durant les trois (03) dernières années.

4.1. Types de promotion :

4.1.1. Promotion verticale : une promotion dite verticale est une évolution vers un poste de grade supérieur (Ex : de superviseur à manager). Il est obligatoire de considérer les points suivants :

- Un employé ne peut être promu en occupant le même poste, et effectuant les mêmes tâches, les promotions doivent être justifiées à travers un **besoin organisationnel** impliquant plus de responsabilités, clairement définis sur un descriptif de poste bien détaillé ;
- Une promotion est accordée dans le cas d'une vacance de poste, ou dans le cas de création d'une nouvelle structure ;
- L'employé ne peut bénéficier que d'une seule promotion par an ;
- Le candidat à une promotion doit justifier des conditions de qualification d'expertise et de compétences spécifiques exigées par le poste.

4.1.2. Promotion horizontale : une promotion horizontale est une évolution vers un poste du même grade au sein de la même fonction ou pas. Elle entraîne un avancement salarial selon les conditions définies dans la grille de salaires et la classification en vigueur.

4.2. Traitement de promotions :

4.2.1. Condition : toutes les promotions et les augmentations salariales y afférentes doivent être en ligne avec le budget et effectuée une seule fois par an sauf exception à justifier.

4.2.2. Types de sources d'information :

❖ Revue annuelle des talents : chaque année, un exercice d'évaluation des talents est lancé par le département des ressources humaines, cet exercice permet l'identification, la rétention et le développement des talents d'OTA. Les employés retenus comme étant des talents dans l'exercice annuel de revue des talent, sont inscrits systématiquement à un plan de développement en vue de les préparer à :

- Occuper des fonctions d'un rang supérieur, de management ;
- Succéder à un manager ou à un directeur dans le cadre du plan de succession.

Le fait de figurer dans la liste des talents ne signifie pas un droit à la promotion, mais une préparation à une éventuelle opportunité en interne si l'organisation le permet.

❖ Recrutement interne : les candidatures à la promotion pour les postes vacants sont reçues dans le cadre du recrutement interne (Internal mobility) et sont soumises aux même règles et conditions régissant la promotion d'OTA.

4.2.3. Evaluation des candidats à la promotion : dans le cadre de la promotion verticale et pour les postes de superviseur et plus, les candidats éligibles sont invités à un test d'évaluation (Assessment center) selon un planning établi en collaboration avec le service Talent, Leadership & Development (Ressources humaines).

4.2.4. Vérification et validation des promotions : le département des ressources humaines met en place des comités de carrière (en présence des représentants de la ressource humaine et du département opérationnel) qui siègent à l'invitation du service Talent Attraction pour le recrutement interne et du service Talent, Leadership & Development pour la revue annuelle des talents. Le comité de

carrière statue et valide sur la base de l'examen des dossiers de candidatures, les résultats de l'Assessment center, et des éventuels tests et épreuves (intérim, actingship, plan de succession).

4.2.5. Etablissement des lettres de promotions :

Le département des ressources humaines est tenu d'établir les lettres de décisions de promotions pour les employés concernés mentionnant la nouvelle position ainsi que le nouveau salaire, signées par le Directeur Adjoint chargé de l'administration (CAO).

Section 3 : Analyse et présentation des résultats

1. Présentation de l'enquête :

1.1. Méthodologie de recherche :

Afin de mener à terme notre travail, et essayer d'apporter une réponse à notre problématique sur la question de départ principal de : la mise en place d'une politique de gestion des carrières à l'entreprise joue-t-elle un rôle dans la motivation des employés ?, et d'affirmer ou infirmer les hypothèses proposées, nous avons procédé à une étude quantitative fine et approfondi sur le terrain sous forme d'un questionnaire. Nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de l'entreprise de télécommunication DJEZZY, que nous allons présenter dans cette section.

1.2. La démarche de l'enquête

Pour toute étude quantitative une démarche méthodologique doit être suivie par l'enquêteur, elle repose sur :

- La définition de l'objectif d'enquête ;
- Les différentes étapes de l'étude ;
- Présentation des résultats.

1.2.1. Objectif de l'enquête :

Notre objectif consiste à recueillir les informations nécessaires afin d'analyser le processus de gestion de carrière mise en place par l'entreprise, mais aussi d'autres objectifs secondaires tels que :

- Déterminer l'importance de la gestion des carrières au sein de l'entreprise DJEZZY ;
- Savoir le degré d'importance d'une telle démarche pour l'entreprise et les employés ;
- Identifier l'impact de la gestion des carrières sur le rendement de l'entreprise.

1.2.2. L'échantillon d'étude :

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de DJEZZY.

Pour cela nous avons retenu un échantillon de 40 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire. Sur les 40 distribués, nous avons récupéré 36 mais 30 seulement d'entre eux sont exploitables.

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires ;
- Et enfin, le dépouillement.

1.2.3. L'élaboration du questionnaire :

Nous avons opté pour une étude quantitative :

Le questionnaire est une : « *technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées* »¹.

Notre questionnaire comporte 6 axes de questions :

Axe 1 : Fiche signalétique : (questions de 1 à 4) concernant l'âge, le sexe, la catégorie socioprofessionnelle.

Axe 2 : Concerne les informations sur le poste: (questions de 5 à 7).

Axe 3 : Concerne la formation : (questions de 8 à 11), il permet d'avoir un aperçu sur le système de formation.

Axe 4 : concerne la mobilité et la promotion: (questions 12 à 17), il permet de donner une image sur la mobilité des salariés.

Axe 5 : La rémunération: (questions 18 à 20).

Axe 6 : concerne la gestion des carrières : (questions de 20 à 25), enfin ce bloc permet de donner des informations sur l'évolution et la satisfaction ou non des salariés de leurs carrières.

¹ CHABANI (Smain) et OUACHERINE (Hassane), *Guide de méthodologie de la recherche en science sociale*, Taleb impression, 2^e édition, p77.

Dans le souci de permettre une bonne compréhension du questionnaire nous avons opté pour des questions fermées (des questions avec deux choix de réponses), questions semi ouvertes (réponse au choix multiples et libres), et enfin des questions ouvertes.

La démarche quantitative exploratoire permet :

- de répondre exactement au sujet de l'étude ;
- De chiffrer ces résultats et de couvrir un plus large échantillon qu'une méthode qualitative ;
- De dresser une tendance de fond qui peut servir de base à une réflexion plus précise et approfondie pour d'autres études ultérieures.

1.2.4. Présentation des résultats :

La dernière étape de notre étude concerne la rédaction d'un rapport présentant les principaux résultats ci-après :

- traitement des réponses aux questions une par une selon chaque critère ;
- établissement d'un commentaire pour chaque question ;
- établissement d'un constat général sur le questionnaire.

2. Analyse et interprétation des résultats :

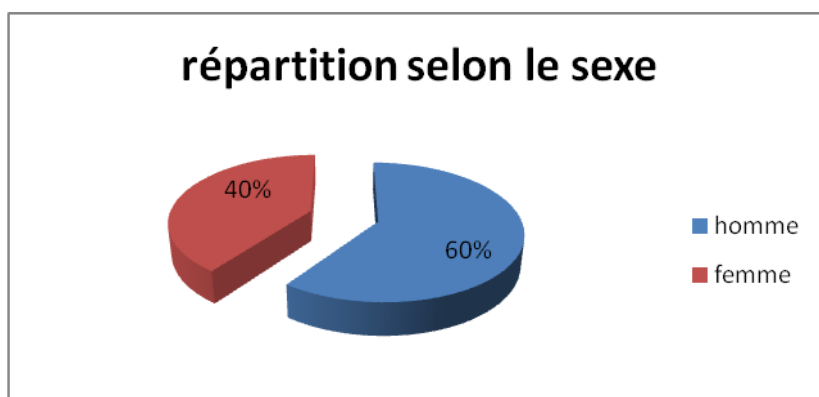
Axe 1 : La fiche signalétique des répondants

Tableau N°02 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Nb.cit	Fréquentation
Homme	18	60%
Femme	12	40%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°03 : Répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : réalisé par nous même.

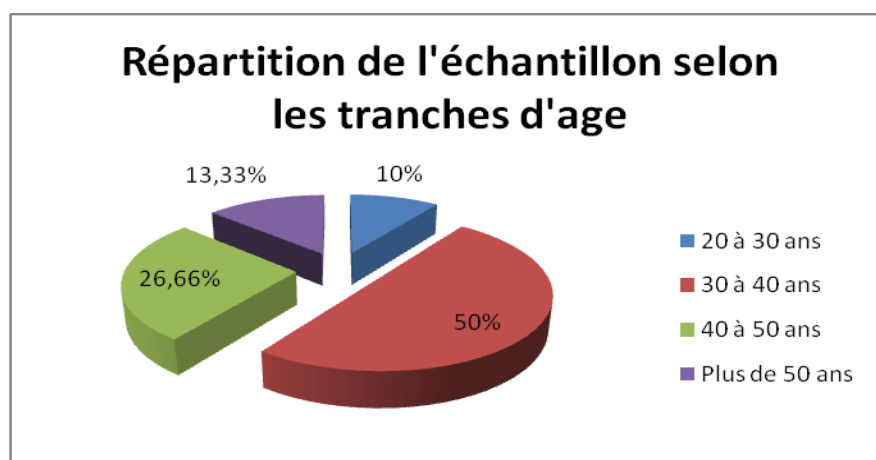
Commentaire : d'après les résultats du tableau ci-dessus nous constatons que la population est dominée par le genre masculin par rapport au genre féminin. A cet effet le genre masculin est d'une proportion de 60% de l'échantillon tandis que le genre féminin ne représente que 40%.

Tableau N°03 : Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge

Age	Nb.cit	Fréquentation
20 à 30 ans	3	10%
30 à 40 ans	15	50%
40 à 50 ans	8	26,66%
Plus de 50 ans	4	13,33%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°04 : la répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : 50% des personnes interrogées sont entre (30ans et 40ans), 26,66% sont entre (40ans et 50ans), 13,33% sont plus de 50ans et 10% sont moins de 30ans. Nous remarquons que notre échantillon est en grande majorité jeune, cela rentre peut être dans une politique de rajeunissement suivi par DJEZZY.

Tableau N°04 : Répartition selon la situation familiale

Situation familiale	Nb.cit	Fréquentation
Célibataire	19	63,33%
Marié (e)	9	30%
Divorcé (e)	2	6,66%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous même

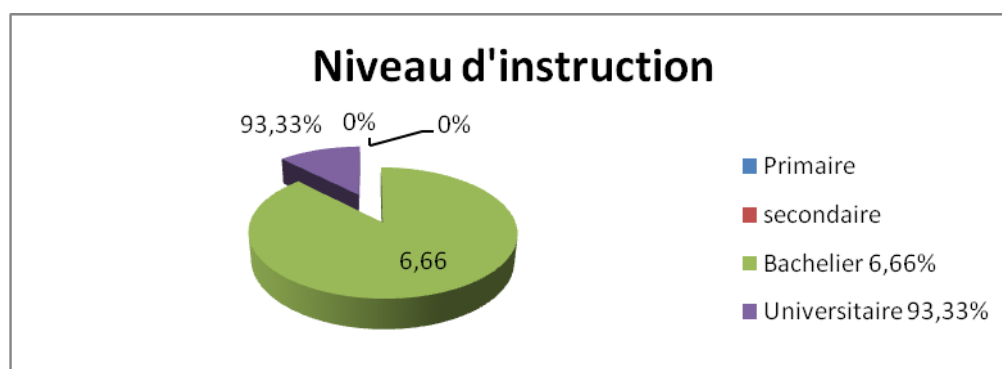
Commentaire : cette répartition montre que la majeure partie de l'échantillon avec un taux de 63,33% sont célibataires et le reste sont respectivement comme suite : 30% sont mariés et 6,66% sont divorcés.

Tableau N°05 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Nb.cit	Fréquentation
Primaire	0	0%
Secondaire	0	0%
Bachelier	2	6,66%
universitaire	28	93,33%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°05: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



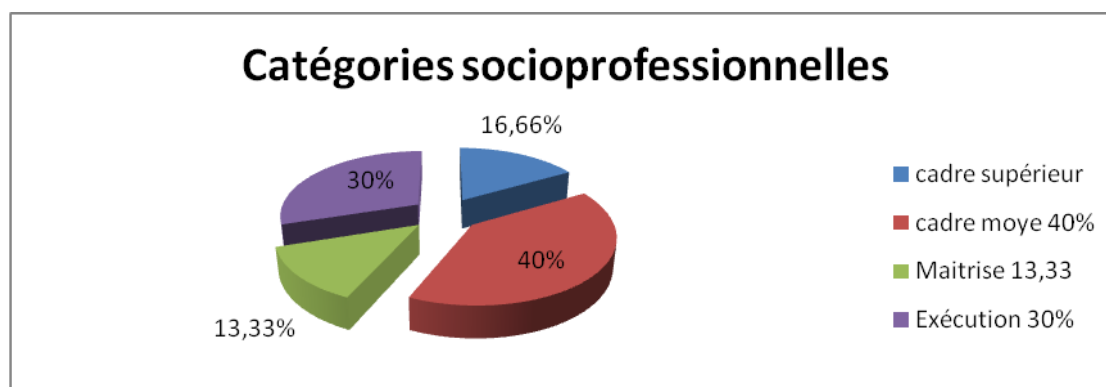
Commentaire : 93,33% des personnes interrogées sont des universitaires et le reste soit 6,66% sont des bacheliers. Ces informations permettent de déduire que la majorité des salariés ont suivi des études supérieures, par lesquelles ils ont acquis des bagages théoriques et/ou intellectuels ce qui permet de faciliter leur insertion professionnelle.

Tableau N°06 : Répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles

catégories	Nb.cit	Fréquentation
Cadre supérieur	5	16,66%
Cadre moyen	12	40%
Maitrise	4	13,33%
Exécution	9	30%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°06 : Répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles



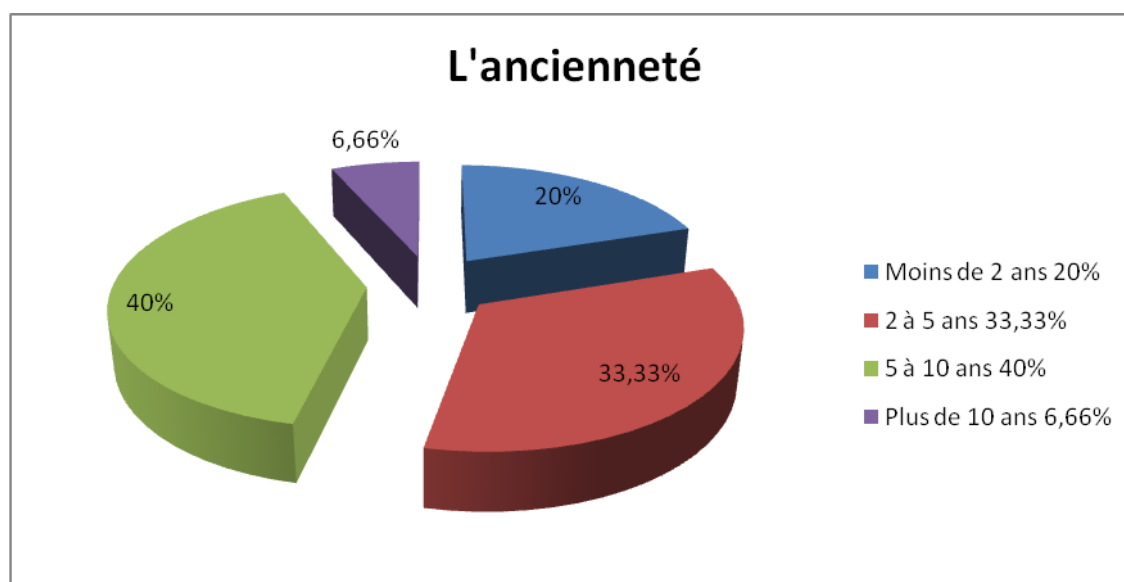
Source : Réalisé par nous même

Commentaire : d'après le tableau et la figure ci-dessus, on remarque que la majorité des salariés questionnés appartiennent à la catégorie « cadre moyen » avec une proportion de 40%, la catégorie « Exécution » vient en deuxième position avec 30% puis 16,66% appartiennent à la catégorie « cadre supérieur », et enfin la catégorie « maitrise » représente 13,33%. D'après les résultats, nous constatons que le taux le plus important est celui des « cadre moyen » et cela renvoie à l'activité de l'entreprise car la fonction de ses derniers est très importante dans l'entreprise pour l'accomplissement de ses différentes tâches liées aux affaires administratives et au contrôle, mais aussi les activités complexes de l'entreprise qui nécessitent un personnel hautement qualifié pour les accomplir.

Tableau N°07 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience au travail

L'ancienneté	Nb.cit	Fréquentation
Moins de 2 ans	6	20%
2 à 5 ans	10	33,33%
5 à 10 ans	12	40%
Plus de 10 ans	2	6,66%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°07 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience au travail

Source : Réalisé par nous même

Commentaire: l'observation du tableau et de figure ci-dessus révèle que 40% soit 12 personnes interrogées ont une expérience de (5 à 10ans), 33,33% ont entre (2 à 5 ans) d'expérience au sein de DJEZZY, 20% ont une expérience moins de 2ans et le reste qui représente 6,66% ont plus de 10 ans d'expérience.

Axe 2 : Information sur le poste

Tableau N°08 : Les modalités d'accès au poste occupé

Type de recrutement	Nb.cit	Fréquentation
Recrutement interne	23	76,66%
Recrutement externe	7	23,33%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°08 : les modalités d'accès au poste occupé



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : d'après le tableau et la figure ci-dessus, on constate que la majorité de notre échantillon d'enquête a accédé à son poste actuel par voie de recrutement interne soit 76,66%, contre 23,33% des salariés qui ont été recrutés en externe. Cela vient de confirmer ce qui a été dit au paravent, que l'entreprise DJEZZY y accorde plus d'importance au recrutement interne vu tous ses avantages pour l'entreprise, car il constitue un bon outil de motivation des salariés, il revient avec le moindre coût pour l'entreprise vu que les salariés connaissent déjà la culture et la politique de l'entreprise donc une meilleure intégration et dans les plus brefs délais.

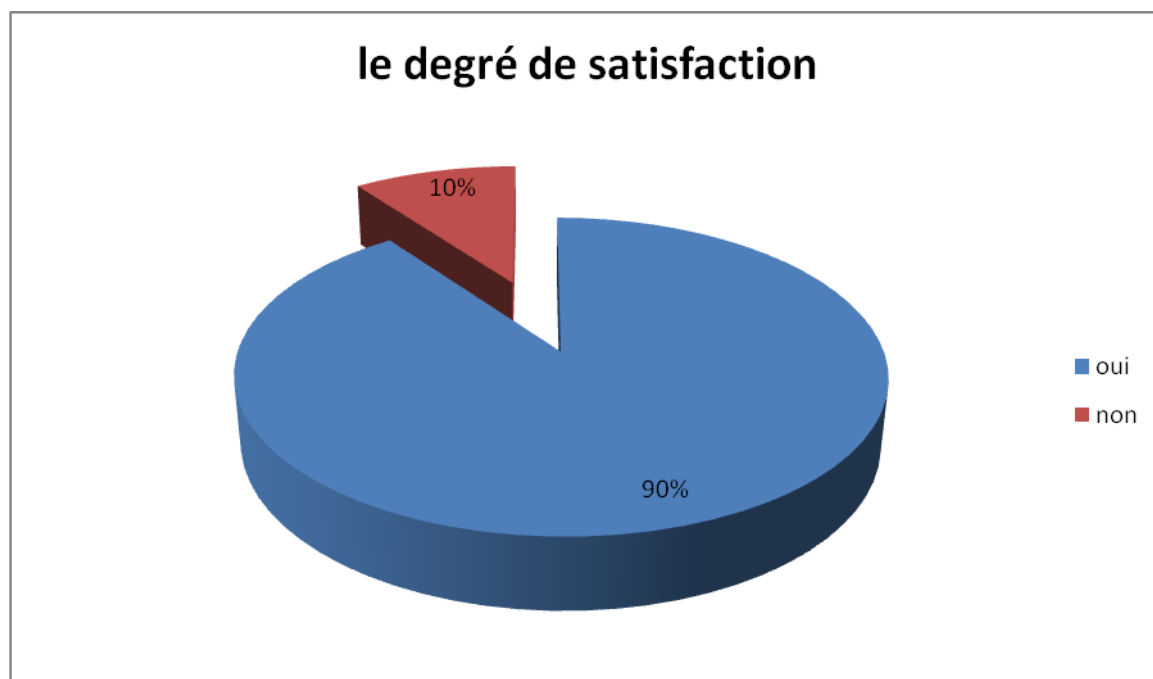
Tableau N°09 : Répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction de fonction

Le degré de satisfaction	Nb.cit	Fréquentation
Oui	27	90%
Non	3	10%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous même

Commentaire: le tableau ci-dessus affiche que 90% des répondants sont satisfaits de leur fonction par contre 10% déclarent leur insatisfaction.

Figure N°09 : Répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction de fonction



Source : Réalisé par nous même

Tableau N°10 : les raisons d'insatisfaction de fonction

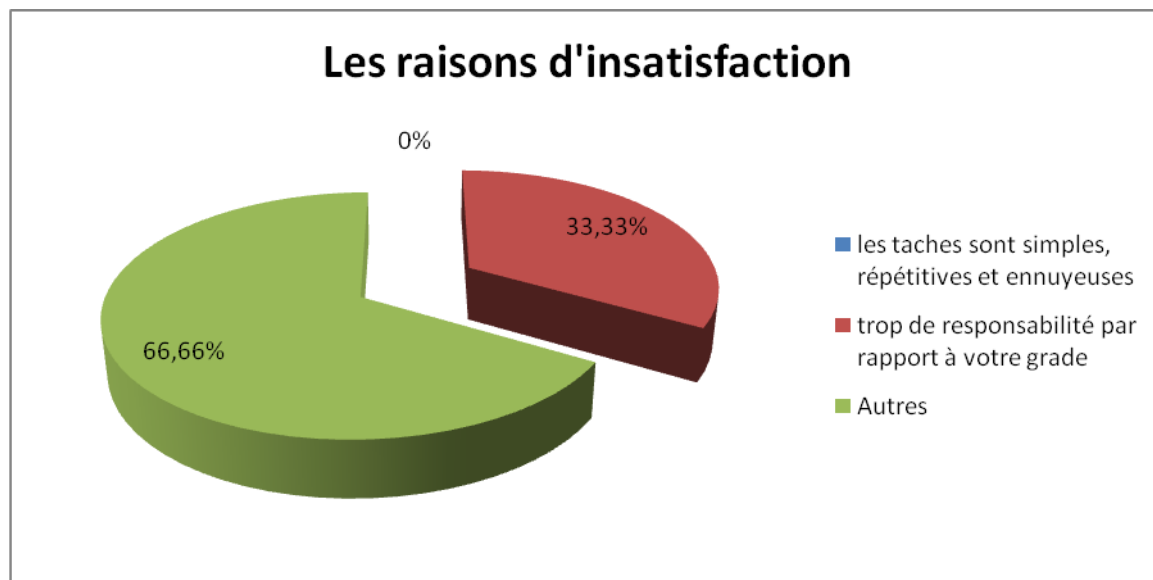
Raisons d'insatisfaction		
Les tâches sont simples, répétitives et ennuyeuses	0	0%
Trop de responsabilité par rapport à votre grade	1	33,33%
Autres	2	66,66%
Total	3	100%

Source : Réalisé par nous même

Commentaire: d'après les résultats présenté dans le tableau ci-dessus, et parmi les 3 personnes qui sont insatisfaits de leur fonction, 70% trouvent que leur fonction engendre trop de responsabilité par rapport à leur grade, le reste soit 30% (1 personne) répond par autres.

Ceci s'explique par le fait qu'ils ont été affecté au poste qui ne leur convient pas, cela à engendré des difficultés d'intégration et des problèmes d'adaptation.

Figure N°10 : Les raison d'insatisfaction de fonction



Source : Réalisé par nous même

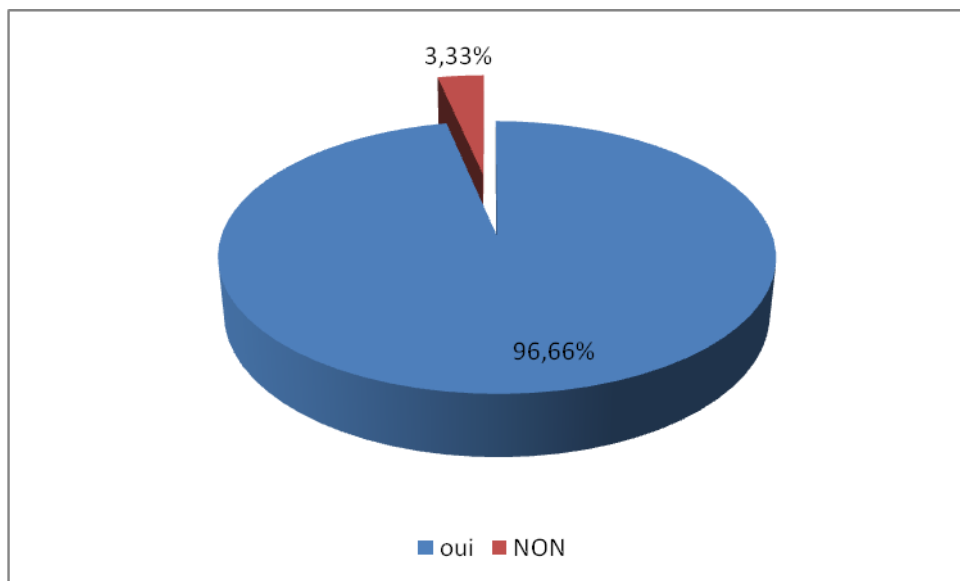
Axe 3 : La formation

Tableau N°11 : les bénéficiers de la formation

Bénéficiers	Nb.cit	Fréquentation
Oui	29	96,66%
Non	1	3,33%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°11 : les bénéficiers de la formation



Source : Réalisé par nous même

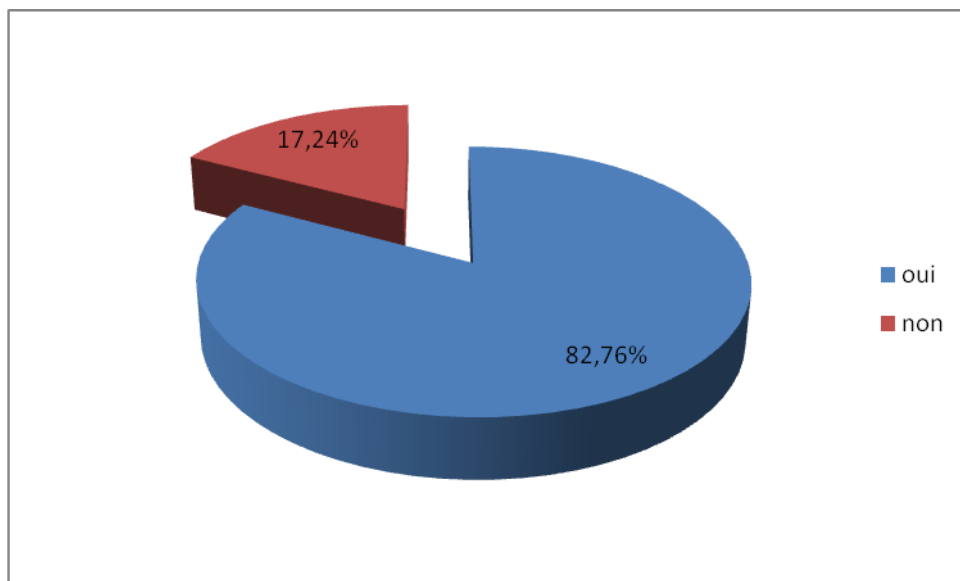
Commentaire: de ce tableau, on constate que la majorité des interrogés déclarent avoir bénéficiés d'une formation soit 96,66% contre 3,33% qui disent qu'ils n'ont pas eu l'occasion de suivre une formation. Cela peut s'explique par le fait que DJEZZY donne beaucoup d'importance à la formation de ses salariés, parce que la formation professionnelle permet le développement du savoir, savoir-faire et le savoir-être des salariés afin de réduire l'écart existant entre les compétences acquises et les exigences des postes.

Tableau N°12 : Le degré de satisfaction de la formation

Degré de satisfaction	Nb.cit	Fréquentation
Oui	24	82,76%
Non	5	17,24%
Total	29	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°12 : Le degré de satisfaction de la formation



Source : Réalisé par nous même

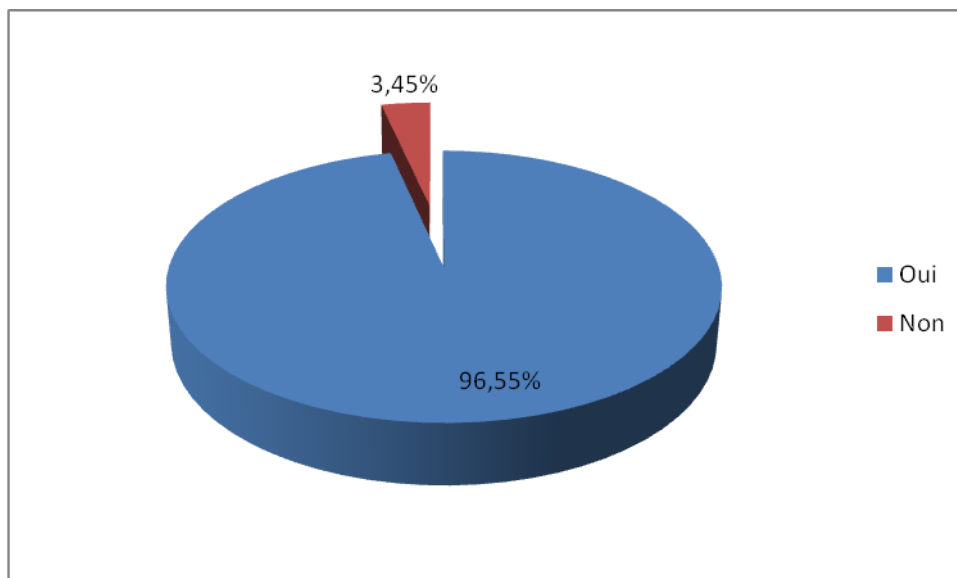
Commentaire : 82,76% de ceux qui ont bénéficiés d'une formation soit 24 salariés, déclarent leur satisfaction des formations suivies et 17,24% manifestent leur insatisfaction. D'après ces informations, nous constatons que l'entreprise DJEZZY adapte une politique de formation favorable pour le développement des compétences des employés.

Tableau N°13 : L'importance de la formation sur le développement des compétences

Importance de formation	Nb.cit	Fréquentation
Oui	28	96,55%
Non	1	3,45%
Total	29	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°13 : L'importance de la formation sur le développement des compétences



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : de ce tableau et cette figure on peut dire que le plan de formation mise en place par DJEZZY est efficace parce que la réponse de la majeure partie de l'échantillon soit 96,55% été favorable pour le plan de formation, car d'après eux ce dernier leur permet de développer leurs compétences et d'enrichir leurs connaissances et leurs savoirs-faires. Contre 3,45% qui déclarent leur insatisfaction soit 1 salarié parmi les 29 salariés qui ont bénéficiés d'une formation au sein de DJEZZY.

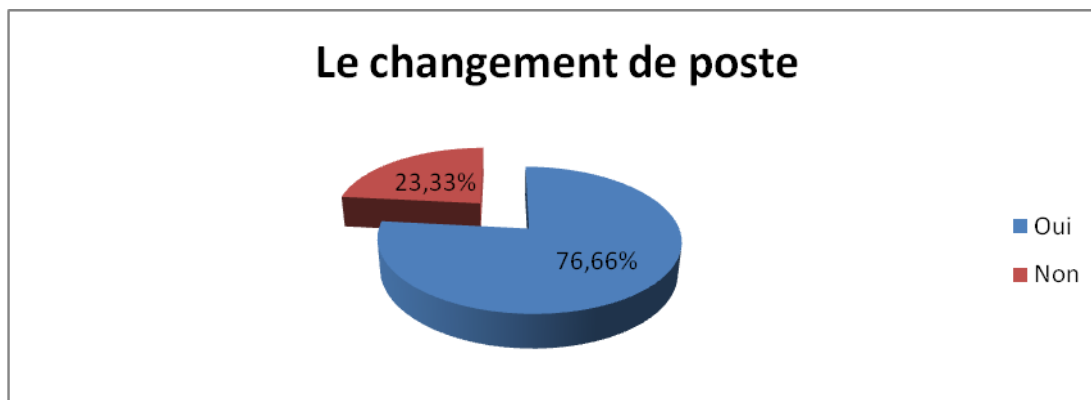
Axe 4 : Mobilité et Promotion

Tableau N°14 : Le changement de poste

Changement de poste	Nb.cit	Fréquentation
Oui	23	76,66%
Non	7	23,33%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°14 : Le changement de poste



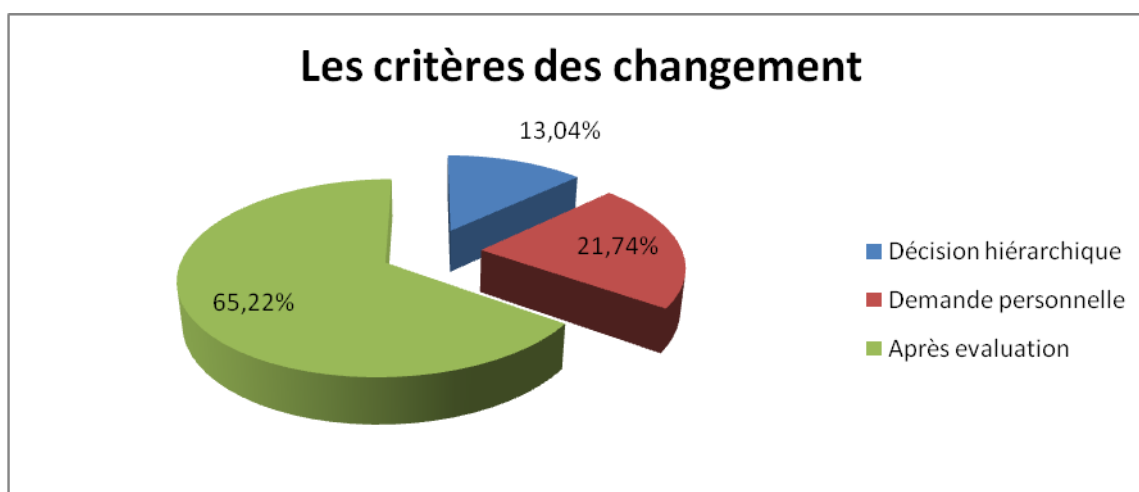
Commentaire : d'après ces résultats, nous constatons que 76,66% des salariés interrogés ont changés de poste, le reste soit 23,33% n'ont pas changés de poste. Cela explique que DJEZZY investit dans la carrière de ses salariés.

Tableau N°15 : Les critères de changement

Critères	Nb.cit	Fréquentation
Décision hiérarchique	3	13,04%
Demande personnel	5	21,74%
Après évaluation	15	65,22%
Total	23	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°15 : Les critères de changement



Source : Réalisé par nous même

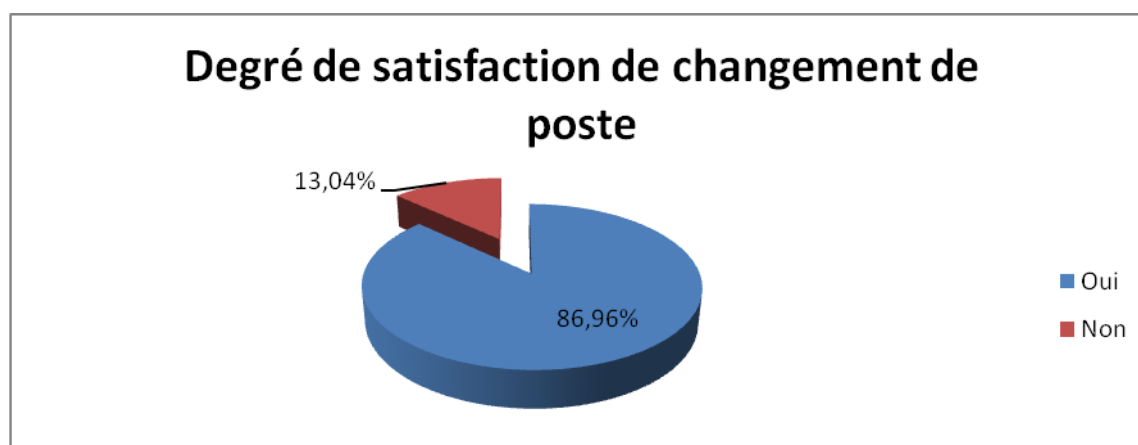
Commentaire : parmi les 23 personnes qui ont changés de poste, nous constatons que 65,22% d'entre eux soit 15 personnes ont subis un changement de poste après évaluation, le reste soit respectivement 21,74% à été suite à une demande personnelle et 13,04% disent que leur changement de poste a eu lieu suite à une décision hiérarchique.

Tableau N°16 : Le degré de satisfaction de ce changement de poste

Degré de satisfaction	Nb.cit	Fréquentation
Oui	20	86,96%
Non	3	13,04%
Total	23	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°16 : Le degré de satisfaction de changement de poste



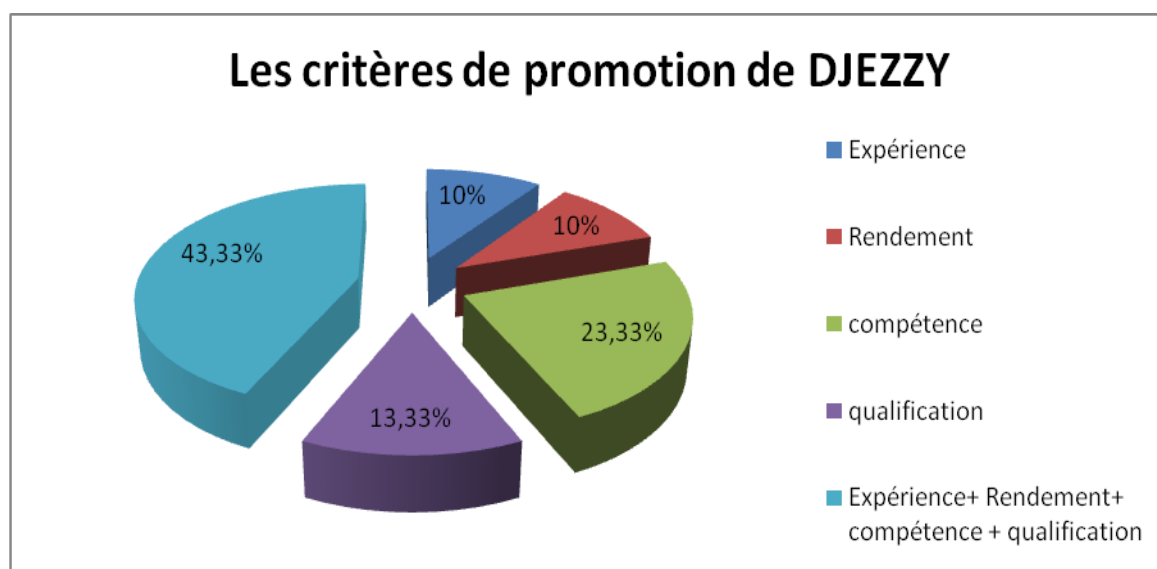
Source : Réalisé par nous même

Commentaire : nous constatons que 86,96% sont satisfait de changement de poste par contre 13,04% déclarent leur insatisfaction.

Tableau N°17 : Les critères de promotion adaptée par DJEZZY

Critères de promotion	Nb.cit	Fréquentation
Expérience	3	10%
Rendement	3	10%
Compétences	7	23,33%
Qualification	4	13,33%
Les 4 critères	13	43,33%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°17 : Les critères de promotion adaptée par DJEZZY

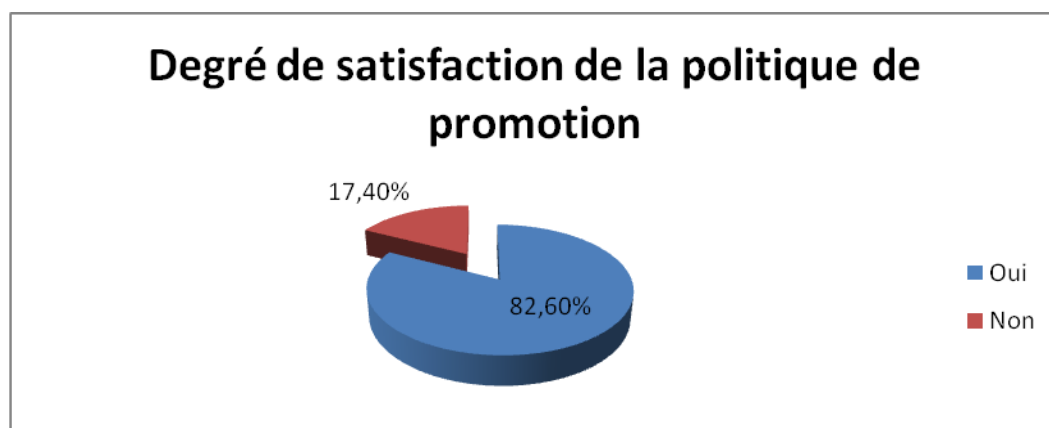
Source : Réalisé par nous même

Commentaire : le tableau et la figure ci-dessus montre que la majorité de l'échantillon juge que les critères de promotion adaptée par leur entreprise sont les 4 critères cité au tableau à la fois (expérience, rendement, compétence et qualification) avec un pourcentage de 43,33%. 23,33% ont choisi la compétence comme un critère de promotion, 13,33% ont choisi la qualification et le reste soit 10% pour l'expérience et 10% pour le rendement.

Tableau N°18 : Le degré de satisfaction de la politique de promotion de DJEZZY

Degré de satisfaction	Nb.cit	Fréquentation
Oui	19	82,60%
Non	4	17,40%
Total	23	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°18 : Le degré de satisfaction de la politique de promotion de DJEZZY

Source : Réalisé par nous même

Commentaire: d'après le tableau et la figure ci-dessus, 82,60% de l'échantillon soit 19 salariés parmi les 23 qui ont répondu à cette question déclarent leur satisfaction de la politique de promotion adaptée par leur entreprise. Par contre 17,40% expriment leur insatisfaction de cette politique de promotion.

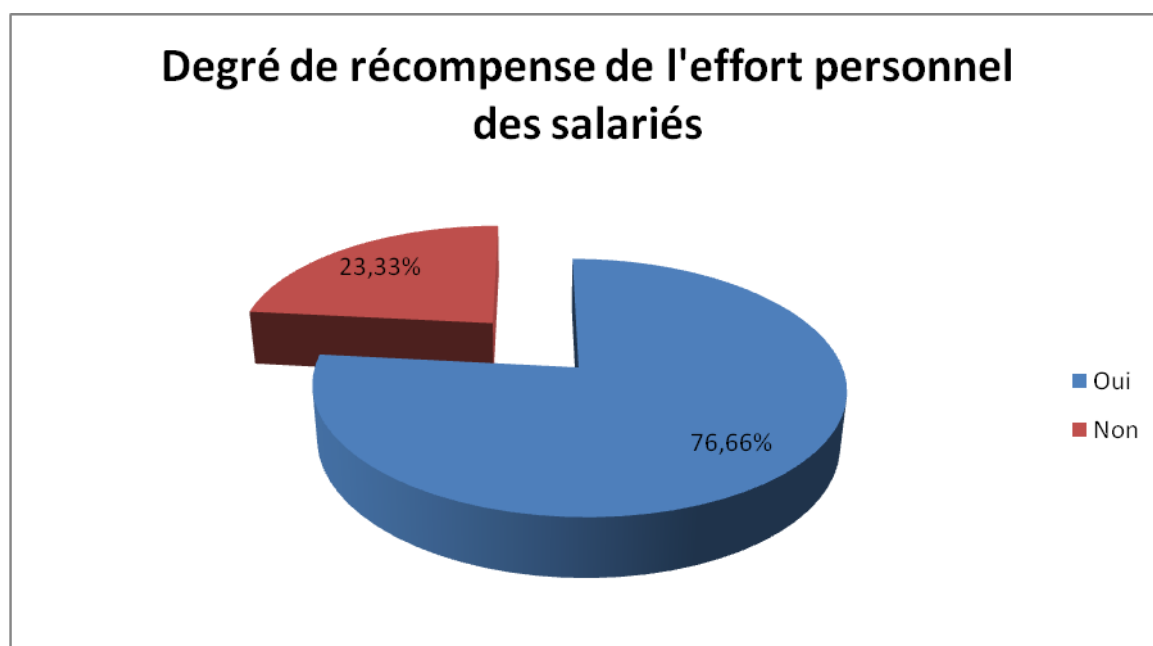
Nous déduisons certes que DJEZZY suit une bonne politique de promotion car elle arrive à satisfaire la grande majorité de son effectif.

Axe 5 : La rémunération

Tableau N°19 : Le degré de récompense de l'effort personnel des salariés

Effort personnel= la récompense	Nb.cit	Fréquentation
Oui	23	76,66%
Non	7	23,33%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°19 : Le degré de récompense de l'effort personnel

Source : Réalisé par nous même

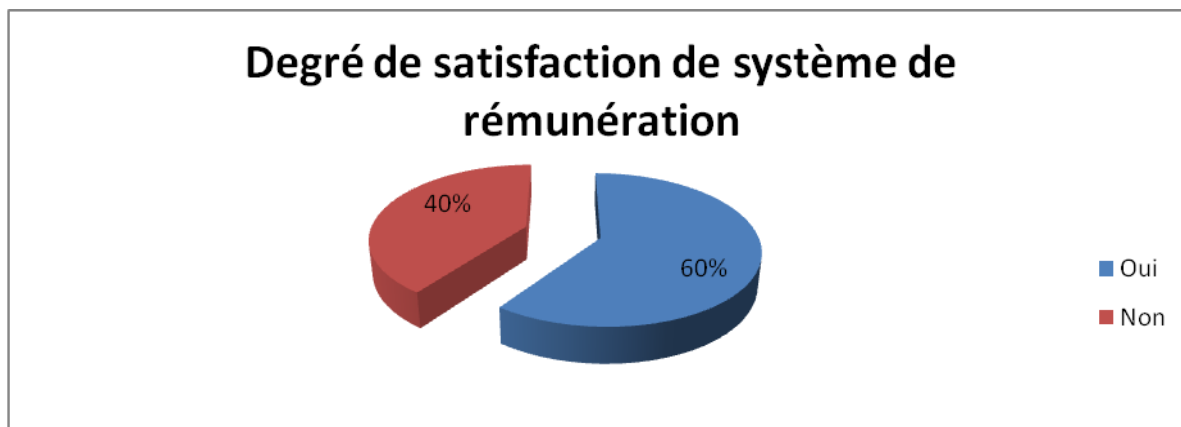
Commentaire : un grand nombre des enquêtés (76,66%) pensent que leur effort personnel est récompensé à sa juste valeur, par contre 23,33% soit 7 salariés pensent que leur effort personnel n'est pas récompensé à sa juste valeur. De cela, nous constatons que le système de récompense de DJEZZY se base sur des critères objectifs tel que la contribution/rétribution et les compétences.

Tableau N°20 : Le degré de satisfaction de système de rémunération de DJEZZY

Degré de satisfaction	Nb.cit	Fréquentation
Oui	18	60%
Non	12	40%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°20 : Le degré de satisfaction de système de rémunération de DJEZZY



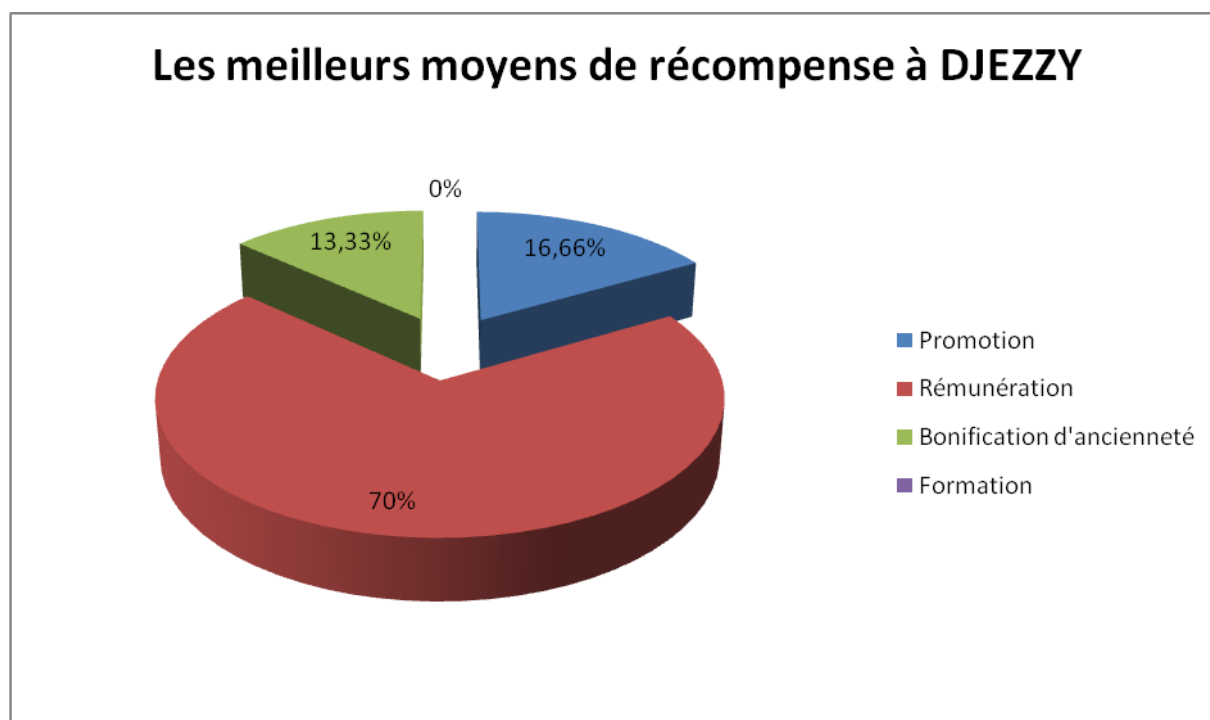
Commentaire : une partie de la population enquêtée dit être satisfaite de système de rémunération de DJEZZY soit 60%, et le reste soit 40% de la population sont insatisfait de ce système de rémunération.

Tableau N°21 : Les meilleurs moyens de récompense du travail à DJEZZY

Les moyens de récompense	Nb.cit	Fréquentation
Promotion	5	16,66%
Rémunération	21	70%
Bonification d'ancienneté	4	13,33%
Formation	0	0%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°21 : Les meilleurs moyens de récompense de travail à DJEZZY



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : 70% des enquêtés ont répondu que la rémunération est la meilleur moyen de récompenser le travail, contre 16,66% qui trouvent que la promotion est la meilleur moyen de récompense et le reste soit 13,33% ont choisi la bonification d'ancienneté.

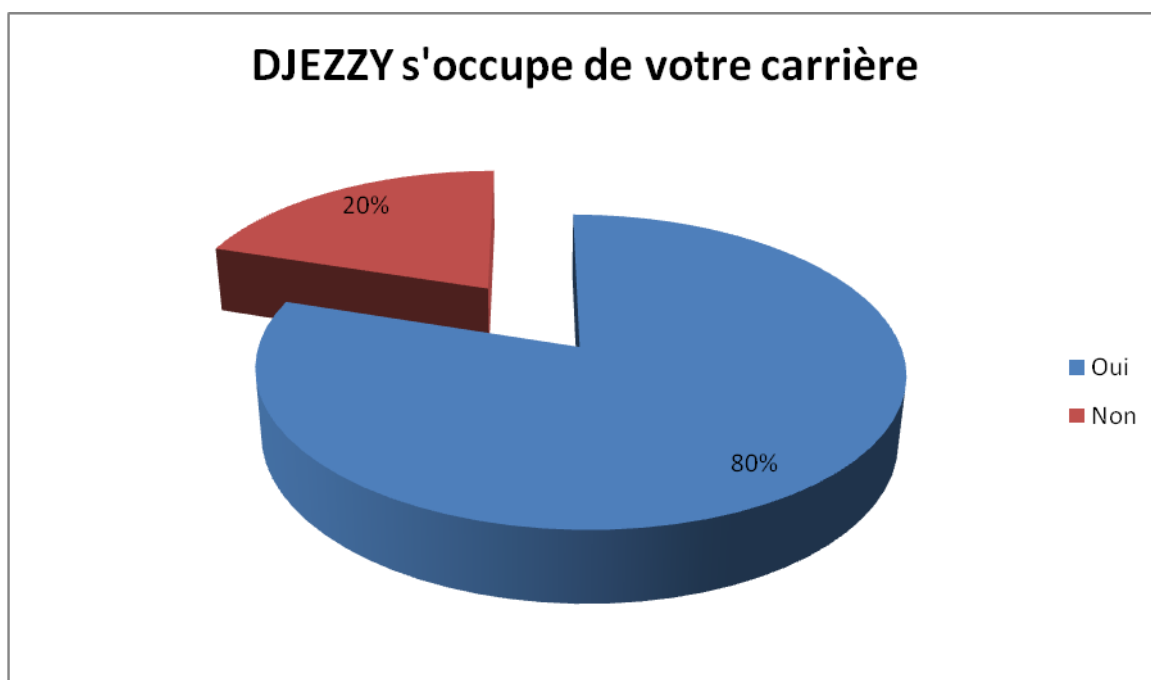
Axe 6 : La gestion des carrières

Tableau N°22 : DJEZZY s'occupe de l'évolution de votre carrière

L'évolution de carrière	Nb.cit	Fréquentation
Oui	24	80%
Non	6	20%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°22 : DJEZZY s'occupe de l'évolution de votre carrière



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : la majorité des interrogés soit 80% confirment que leur entreprise s'occupe de l'évolution de leurs carrières et 20% disent le contraire.

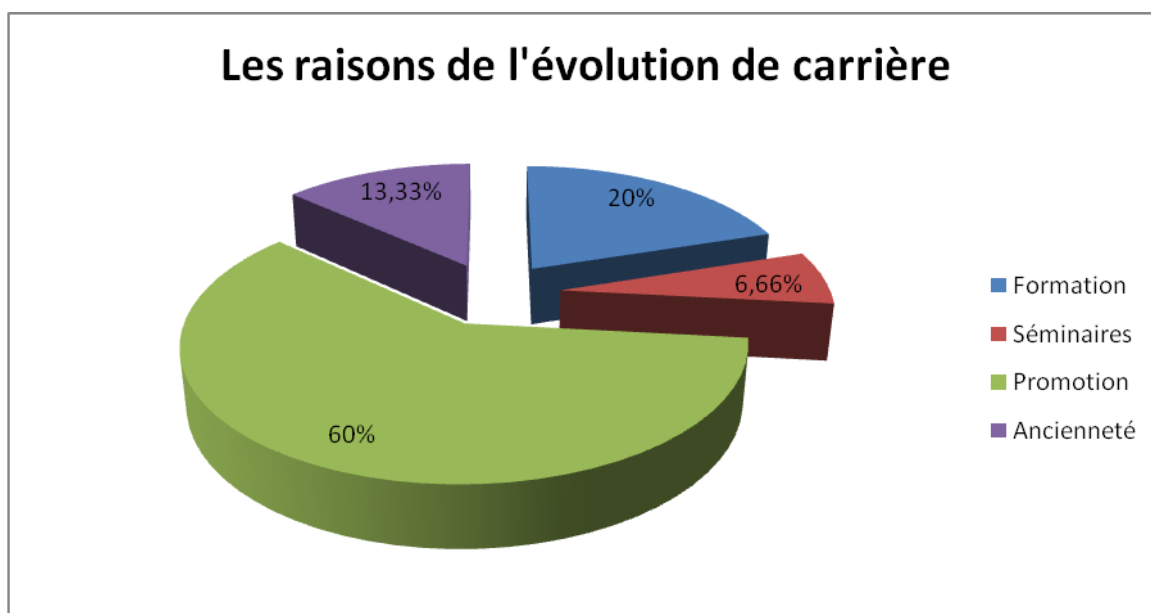
Donc là, nous pouvons dire que DJEZZY doit fournir un peu plus d'effort en termes de gestion des carrières pour répondre aux attentes de la totalité de son effectif.

Tableau N°23 : Les raisons de cette évolution

Les raisons de l'évolution	Nb.cit	Fréquentation
Formation	6	20%
Séminaires	2	6,66%
Promotion	18	60%
Ancienneté	4	13,33%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°23 : Les raison de l'évolution de carrière



Source : Réalisé par nous même

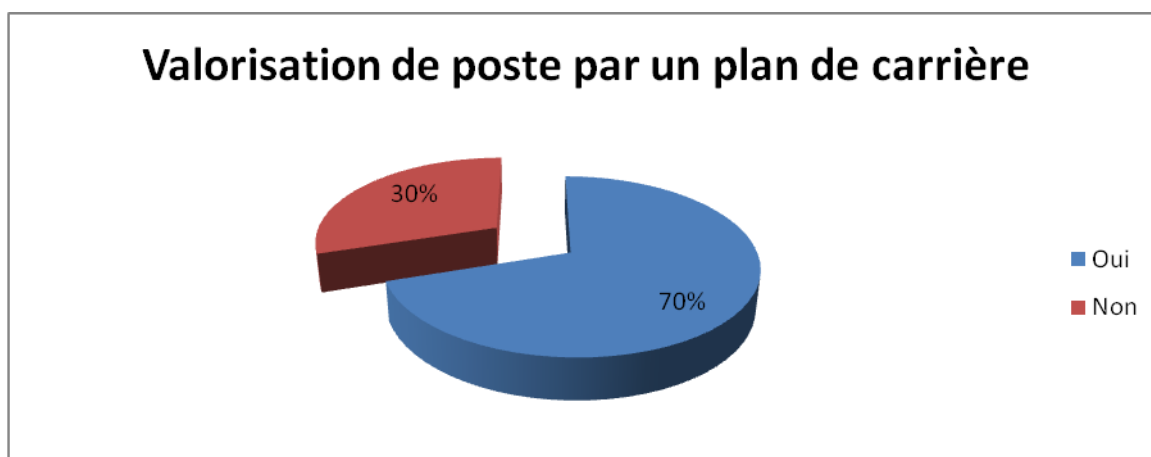
Commentaire : 60% de la population enquêtée disent que leur évolution est due à la promotion soit la partie majeure, 20% disent que leur évolution est due à la formation, le reste de la population se partage entre l'ancienneté (13,33%) et les séminaires (6,66%).

Tableau N°24 : La valorisation de poste par un plan de carrière

Poste valorisé	Nb.cit	Fréquentation
Oui	21	70%
Non	7	30%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°24 : La valorisation de poste par un plan de carrière



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : 70% des interrogés trouvent que leurs postes sont valorisés par un plan de carrière, par contre 30% déclarent le contraire.

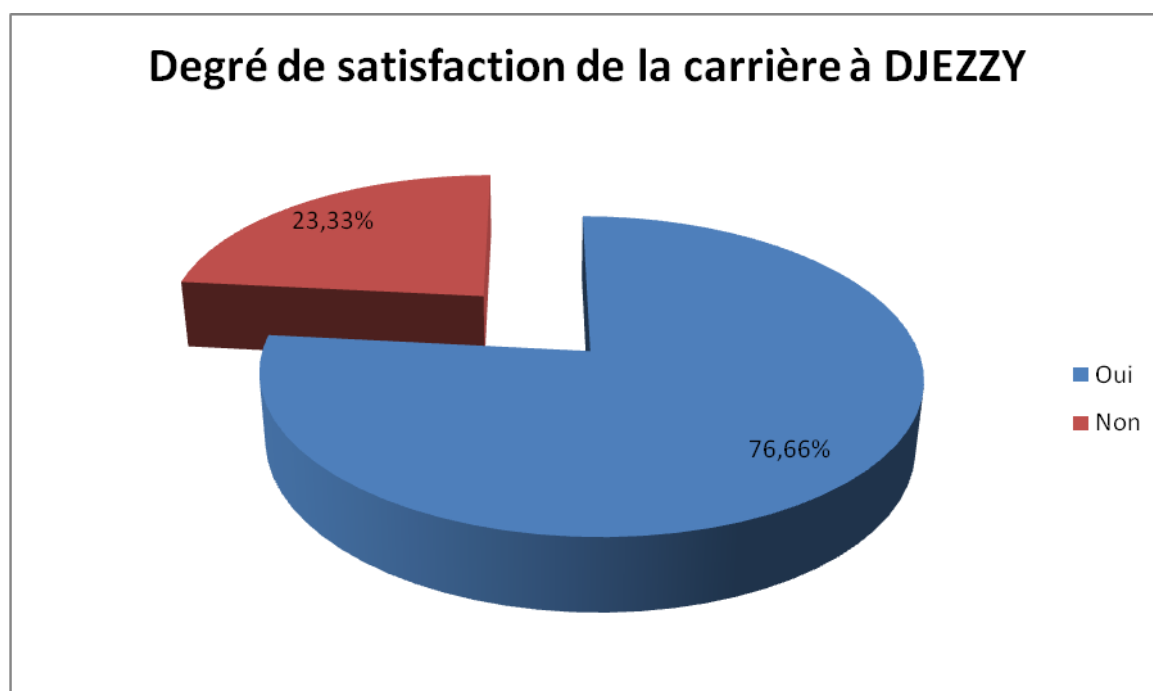
Cela reflète l'importance donnée par la DRH de DJEZZY pour la gestion des carrières.

Tableau N°25 : Le degré de satisfaction de la carrière à DJEZZY

Degré de satisfaction de la carrière	Nb.cit	Fréquentation
Oui	23	76,66%
Non	7	23,33%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°25 : Le degré de satisfaction de la carrière à DJEZZY



Source : Réalisé par nous même

Commentaire : une grande partie des enquêtés disent être satisfait de leur carrière au sein de leur entreprise soit 76,66%, par contre 23,33% de l'échantillon déclarent leur insatisfaction.

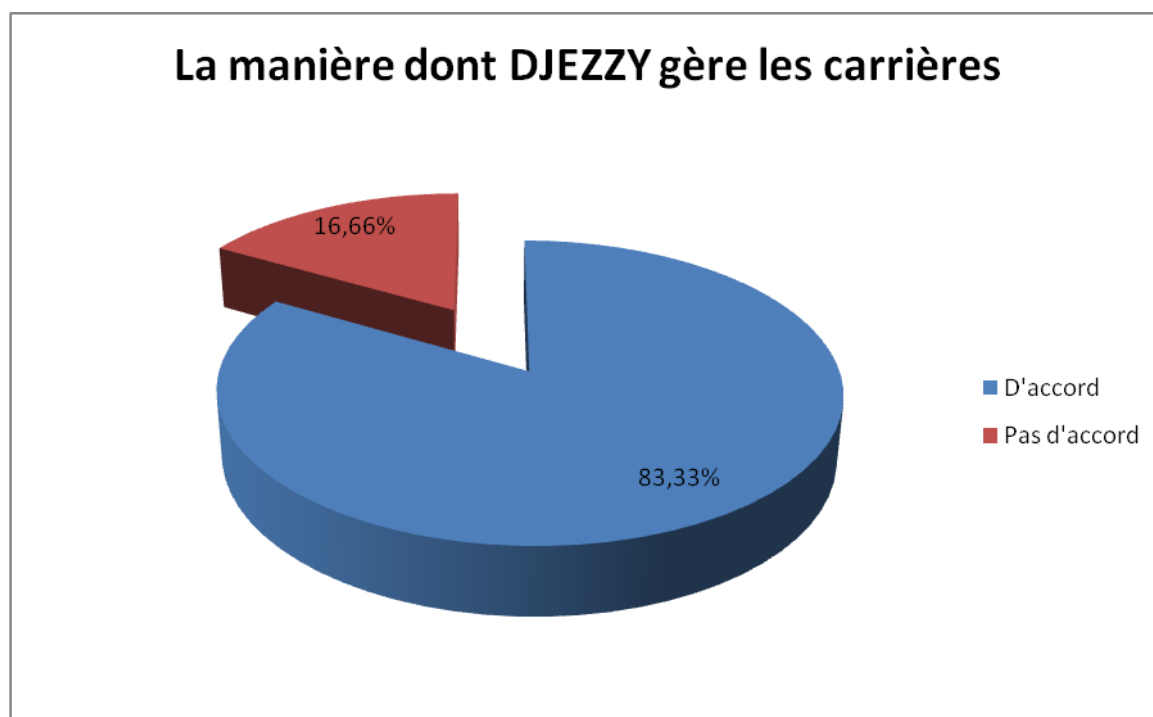
Cela s'explique par rapport à l'évolution de leurs carrières, à la valorisation et reconnaissance des compétences de la part de l'entreprise par rapport à leurs ambitions tout en exerçant le travail, comme déclarent les non satisfaits (la question N° : si non pourquoi ?).

Tableau N°26 : La manière dont DJEZZY gère les carrières

La manière	Nb.cit	Fréquentation
D'accord	25	83,33%
Pas d'accord	5	16,66%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°26 : La manière dont DJEZZY gère les carrières



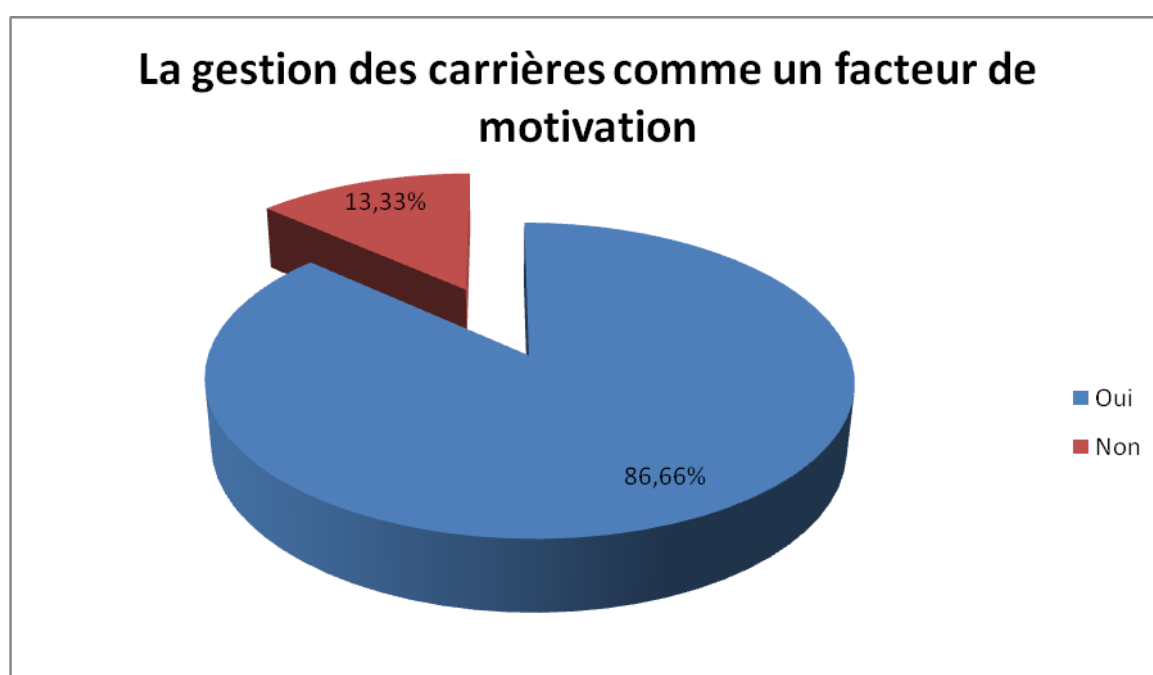
Source : Réalisé par nous même

Commentaire: la majorité des enquêtés soit 83,33% sont d'accord avec la manière dont laquelle DJEZZY gère leurs carrières. Par contre 16,66% déclarent qu'ils ne sont pas d'accord avec cette manière.

Tableau N°27 : La gestion des carrières comme un facteur de motivation

La GC un facteur de motivation	Nb.cit	Fréquentation
Oui	26	86,66
Non	4	13,33
Total	30	100%

Source : réalisé par nous même

Figure N°27 : La gestion des carrières comme un facteur de motivation

Source : Réalisé par nous même

Commentaire: la majorité des salariés interrogés soit 86,66% (26 salariés) trouvent que la gestion des carrières joue un rôle très important à leur motivation. Par contre 13,33% soit 4 salariés parmi 30 trouvent que la gestion des carrières n'a aucun relation avec leur motivation.

3. Synthèse :

D'après notre enquête au niveau de l'entreprise DJEZZY, nous avons recueilli plusieurs informations en matière de procédure de gestion des ressources humaines, en particulier la gestion des carrières et ses pratiques.

- ❖ D'après l'analyse des résultats collectés par notre questionnaire, on remarque que nos enquêtés sont majoritairement des jeunes, doté haut niveau d'instruction ;
- ❖ DJEZZY favorise le recrutement interne vu tous ses avantages ;
- ❖ La majorité des interrogés sont satisfaits de leurs fonction et ont déjà bénéficiés d'une formation qu'elle été efficace pour eux et leurs permettre de développer leurs compétences ;
- ❖ Plus que la majorité des enquêtés affirment que leur changement de poste été après une évaluation, par cela nous séduisons que le personnel de DJEZZY est soumis à un entretien d'appréciation, ainsi qu'à un entretien d'évaluation ;
- ❖ La majorité des employés pensent que l'expérience, les compétences, le rendement et la qualification sont les critères les plus adaptés dans la politique de promotion ;
- ❖ La majorité des enquêtés sont satisfaits par le système de rémunération de DJEZZY, et trouvent que la rémunération est le meilleur moyen de récompenser le travail ;
- ❖ L'intervention de DJEZZY dans l'évolution professionnelle de ses salariés, la fixation des règles de promotion et la mise en place des dispositifs de gestion facilitant et encadrant le parcours des salariés ;
- ❖ La majorité de l'échantillon étudié affirment leur satisfaction de leur carrière au sein de l'entreprise DJEZZY à travers les plans de formation, la mobilité et les promotions adaptées ;
- ❖ Enfin, on a constaté l'accompagnement de l'entreprise dans la gestion des carrières de leur personnel tout en prenant en considération leurs aspirations et leurs ambitions.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons pu dévoiler le processus de gestion des carrières de DJEZZY, et cela par l'analyse des différentes données collectées tout au long de notre stage sur le terrain au sein de l'entreprise DJEZZY.

D'après les résultats du questionnaire, nous constatons que DJEZZY dispose d'un système de gestion des carrières qui comporte différentes pratiques à savoir : le recrutement, la formation, la rémunération et la promotion.

Nous avons mis le point sur les systèmes de formation, de rémunération, de promotion et de recrutement. Nous avons aussi pu mettre au clair l'importance qu'accorde DJEZZY à son processus de gestion des carrières, qui englobe une variété d'axes sur lesquels il s'appuie à savoir la compétence et la motivation.

Conclusion Générale

A chaque début, il y a une fin, la conclusion de notre travail n'est pas seulement le fruit de ce modeste travail mais c'est le fruit de cinq (5) années d'études supérieures, c'est un travail qui nous a permis de mettre en œuvre les connaissances acquises pendant les 2 ans préparatoires et les 3 ans à l'école des hautes études commerciales « EHEC ».

Le facteur humain est considéré comme étant le principal pilier de toute entité économique, il joue un rôle capital dans la mise en place de la stratégie de l'entreprise d'où la nécessité de prendre en charge ce facteur.

Le développement des hommes en entreprise ne peut être atteint que s'il est organisé rationnellement. Toute action à entreprendre en matière d'évolution de carrière doit être efficace, planifier, organisé et servir aussi bien l'intérêt du personnel que celui de l'entreprise. C'est pourquoi une politique de gestion des carrières efficace doit être mise en place.

La gestion des carrières est l'un des outils utilisé par la gestion des ressources humaines qui existe dans toute entreprise d'une manière ou d'une autre. Le bon fonctionnement d'une entreprise se repose sur une bonne gestion de personnel, donc une bonne gestion des carrières, et cela afin d'assurer sa survie et être performante avec un personnel bien qualifiés mais surtout bien géré, bien orienté professionnellement et par-dessus tout fidélisé à son entreprise. Cela garantit l'employabilité du personnel donc le bon fonctionnement de l'organisation, car les deux parties en tire le bénéfice que ce soit l'entreprise ou que le salarié.

Au terme de cette étude, il convient de rappeler que notre objectif a été de contribuer à présenter la gestion des carrières pour souligner son importance dans l'amélioration de rendement du personnel de l'entreprise DJEZZY, et étudier ce système pour faire sortir les critères aux quels l'entreprise s'appuie pour gérer les carrières. En outre favoriser une meilleure compréhension du déroulement des carrières pour savoir comment la gestion des carrières peut être motivante.

Le principal objectif de notre recherche est de répondre à notre problématique : « **la mise en place d'une politique de gestion des carrières joue-t-elle un rôle dans la motivation des employés ?** ».

En effet, cette étude a permis d'avoir une idée claire sur la gestion des ressources humaines et ses pratiques y compris la gestion des carrières, qu'elle a été le sujet de notre travail de recherche. On a fait une analyse de processus de gestion des carrières, ses objectifs, ses limites, ses acteurs, ainsi que ses pratiques. A travers tout ça nous avons donc une idée générale sur la gestion des carrières.

La présente étude est largement inspirée d'une méthodologie quantitative reposant sur le recueil et le traitement des données en utilisant la technique de l'enquête.

Dans notre stage pratique à DJEZZY, on a pu collectées des données après les différentes enquêtes menées, et après traitement de ces données on constate que :

- ❖ Le système de gestion des carrières instauré par l'entreprise DJEZZY s'articule autour de 4 pratiques qui sont : le recrutement, la formation, la rémunération et la promotion ;
- ❖ La mise en place d'une gestion des carrières à DJEZZY est indispensable et importante pour motiver et fidéliser leurs salariés, par conséquent, l'amélioration de leurs performances et cela par l'ensemble des pratiques appropriées ;
- ❖ La politique de formation mise en place par DJEZZY peut être jugée efficace parce qu'elle permet d'avoir accès à la promotion ;
- ❖ Mais aussi la politique de promotion adaptée par l'entreprise est favorable pour les salariés et pour l'organisation, parce qu'elle répond au même temps aux attentes des salariés et aux objectifs de l'organisation ;
- ❖ Le système de rémunération est à l'égard des attentes des salariés car la majorité déclarent leur satisfaction de ce système ;
- ❖ Enfin, on peut dire que la gestion des carrières au sein de l'entreprise DJEZZY est à l'égard des attentes des salariés, chose approuvée à travers les résultats du questionnaire. De ce fait, il faut comprendre le rôle important de cette politique dans la productivité des employés et de la pérennité de l'entreprise.

Les résultats ci-dessus montrent que les hypothèses émises au départ sont confirmées. Ce qui nous permis de dire que DJEZZY dispose d'un système de gestion des carrières qui lui permet de retenir ses salariés et de développer leurs

compétences et leurs potentiels à travers ses pratiques. A ce propos il est utile de signaler que la première et la deuxième hypothèse sont globalement confirmées. La troisième hypothèse qui stipule que les pratiques de la gestion des carrières intègrent largement les aspirations et les objectifs personnelles des salariés, n'a été vérifiée que partiellement.

Devant un sujet tellement complexe, ces résultats notamment à cause de la technique d'enquête utilisée, ne sont pas sans limites. Ces résultats doit être pris avec précaution et on ne peut pas les généraliser et cela pour les causes suivantes :

- La taille de notre échantillon est réduite (30 personnes) ;
- La difficulté d'apprécier l'objectivité des réponses ;
- Sur le plan pratique, nous jugeons que le temps affecté pour le stage est insuffisant pour mener à mieux l'enquête concernant la gestion des carrières vu sa complexité.

Il reste à conclure que L'entreprise DJEZZY reste l'une des meilleures entreprises qui cherche toujours à rapprocher de ses clients, mais aussi de ses employés, de les fidéliser et les satisfaire de près et de loin à travers sa gestion des carrières et ses pratiques qui permet aux employés de garantir l'évolution de leurs carrières.

Nous espérons à travers ce modeste travail de recherche avoir une nouvelle matière d'étude pour les prochaines recherches.

Bibliographie

1. Ouvrage :

- BUJOLD, (C) et GINGA, (M) : *Choix professionnel et développement des carrières : théories et recherches*, Gaétan Morin éditeur, canada, 2000.
- BOISLANDELLE : *Dictionnaire de gestion*, édition Economisa, paris, 1998.
- BECHLET, (M.F) : *la gestion des ressources humaines : défi clés et préconisations*, New York, 2009.
- CERDIN, (Jean-Luc) : *Gérer les carrières*, édition EMS, paris, 2000.
- CITEAU, (Jean-Pierre) : *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques*, édition Armand Colin, paris, 2009.
- COHEN, (Annick) : *Toute la fonction ressources humaines*, édition Dunod, paris, 2006.
- CHANLAT, (J.F) : *peut-on encore faire carrière ?*, Gestion, 1992.
- CAMPOY, (Eric) et autres : *La gestion des ressources humaines*, édition Pearson Education, 2008.
- CHABANI, (Smain) et OUACHERINE, (Hassane) : *Guide de méthodologie de la recherche en science sociale*, Taleb impression.
- DEMARAIS, (Guylaine) : *La maitrise de la gestion des ressources humaines*, édition Lamare, paris, 2000.
- IGALENTS, (J) : *Audit des ressources humaines*, édition Liaison, paris, 2000.
- GUERIN, (G) et WILS, (T) : *La gestion des carrières : une typologie des pratiques*, 1992.
- GINGRAS, (Marcelle) : *La carrière en évolution*, France.
- GRAWITZ, (Madeleine) : *Les méthodes des sciences sociales*, édition Dalloz, paris, 2000.
- GUILLOT, (Chloe-Soulez) : *La gestion des ressources humaines*, édition Gualino Lextenso, 2005.
- JOLIS, (N) : *La compétence au cœur du succès de votre entreprise*, édition d'Organisation, 2000.
- LETHIELLEUX, (Laetita) : *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, édition Guaino, 2012.
- LOUARET, (Pierre) : *Gestion des ressources humaines*, édition Eyralles, paris, 1994.

- MEIGNANT, (Alain) : *Manager la formation*, édition Liaison, paris, 2003.
- MARSAL, (Luc) : *La détection des potentiels : pour une gestion anticipée des ressources humaines et des carrières*, ESF éditeur, 1998.
- PERETTI, (Jean-Marie) : *La gestion des ressources humaines*, 2^d édition Vuibert, paris, 2002.
- PERETTI, (J.M) : *Ressources humaines*, édition Dunod, paris, 2006.
- PERETTI, (J.M) : *Dictionnaire des ressources humaines*, édition Vuibert, 2001.
- PRIVETEAU, (Jacques) : *Mais comment peut-on manager*, édition Insep, paris, 1995.
- PARLIER, (Michel) et GILBERT, (Patrick) : *Ressources humaines*, édition Weiss.
- SOYER, (Jacques) : *La fonction formation*, édition d'Organisation, paris, 1999.
- SEKKIOU, (L) : *La gestion du personnel*, édition d'Organisation, paris, 1986.
- SEKKIOU, (L), BOUDIN, PERETTI et autres : *Gestion des ressources humaines*, édition 4Link, canada, 2004.
- SHIMON, (L) et autres : *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, édition Pearson Education, Montréal, 1999.
- THIERRY, (Dominique) : *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, édition l'Harmattan, 1990.
- THEVENET, (Maurice) et autres : *Fonction ressources humaines : politiques, métiers et outils des ressources humaines*, édition la Source, 2007.
- TREMBLAY, (Michel) : *Comment gérer le blocage de carrière*, édition d'Organisation, paris, 1992.
- WIESS, (Dimitri) : *Les ressources humaines*, édition d'Organisation, 1999.

2. Revue et périodique :

- BENRAOUANE, (Sid Ahmed) : *Le management des ressources humaines*, office des publications universitaires, Alger, 2012.
- GUERIN et WILS : *La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels*, in revue de GRH, 1993.

3. Dictionnaires, encyclopédies et manuels :

- MORENO, (Maxime) : *cours GRH/IFSE*.
- SEKKIOU, (L), et autres : *La gestion des ressources humaines*, édition Boeck université, Montréal, 2001.

4. Travaux universitaires :

- ACHAT, (Nassim) : *Les pratiques de la gestion des carrières*, diplôme de master en science de gestion, université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2012/2013.
- BENARAB, (Idris) et IOUDARENE, (Riad) : *La gestion des carrières*, diplôme de master en science de gestion, université de Bejaia, 2012/2016.
- BOULAHDER, (Amel) et BOURETA, (Nadjima) : *Le rôle de la gestion des ressources humaines dans le fonctionnement des entreprises*, diplôme de master en science sociales, université de Bejaia, 2014/2015.
- BOUHRAOUA, (Omar) et SAIDI, (Yanis) : *La gestion des carrières au sein de l'entreprise*, diplôme master en science de gestion, université de Bejaia, 2015/2016.
- MEKKIOUI, (Soumia) : *Développement des outils de rémunération pour optimiser les ressources humaines*, thèse de doctorat en science de gestion, université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2012/2013.
- MEHDID, (Yamina) et BARKI, (Abou Bakr) : *management stratégique des ressources humaines et leur efficacité dans le système d'insertion professionnel*, diplôme de licence en management de ressources humaines, université de Tlemcen, 2013/2014.
- MEBARKI, (N) : *Contribution à l'étude de la gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes*, diplôme de magistère en science de gestion, université de Bejaia.

5. Site web :

- <http://www.journaldunet.fr> (Consulté le 10 Mai 2019).
- www.toupi.org (Consulté le 10 Mai 2019).
- <http://www.henryford.fr> (Consulté le 10 Mai 2019).
- <http://www.Dictionaryblog-com.cdn.ampproject.org> (Consulté le 11 Mai 2019).
- <http://lespetitesfichesdurh.wordpress.com> (Consulté le 16 Mai 2019).
- www.sabbar.fr (Consulté le 17 Mai 2019).
- <http://www.gralon.net> (Consulté le 17 Mai 2019).
- <http://www.ses.webclass.fr> (Consulté le 17 Mai 2019).
- <http://www.blog.moobijob.com> (Consulté le 17 Mai 2019).
- <http://dirigeant-entreprise.com> (Consulté le 24 Mai 2019).
- <http://www.djezzy.dz> (Consulté le 24 Mai 2019).

Annexes

Annexe N°01 : Le questionnaire

Afin de réaliser notre mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de master en science commerciale option management et entrepreneuriat, nous vous prions de bien vouloir participer à notre enquête afin de parvenir à enrichir notre travail portant sur la gestion des carrières.

Nous vous remercions de bien vouloir nous consacrer un peu de votre temps, et nous vous garantissons que ces informations anonymes resteront confidentielles et que leur utilité sera purement scientifique.

Cochez les cases qui correspondent à vos choix.

Axe 1 : La fiche signalétique des répondants

1. Sexe :
 - ☐ Homme
 - ☐ Femme
2. Age :
 - ☐ 20 à 30ans
 - ☐ 30 à 40 ans
 - ☐ 40 à 50 ans
 - ☐ Plus de 50 ans
3. Niveau d'instruction :
 - ☐ Primaire
 - ☐ Secondaire
 - ☐ Moyen
 - ☐ Universitaire
4. Catégorie socioprofessionnelle :
 - ☐ Cadre supérieur
 - ☐ Cadre moyen
 - ☐ Exécution
 - ☐ Maîtrise

5. L'expérience au travail au sein de l'entreprise actuelle :

- ☐ Moins de 2 ans
- ☐ 2 ans à 5 ans
- ☐ 5 ans à 10 ans
- ☐ Plus de 10 ans

Axe 2 : Informations sur le poste

6. Comment avez-vous accédé au poste actuel :

- ☐ Recrutement en interne
- ☐ Recrutement en externe

7. Globalement êtes-vous satisfait de votre fonction :

- ☐ Oui
- ☐ Non

8. Si non, pourquoi :

- ☐ Les tâches sont simples, répétitives et ennuyeuses
- ☐ Trop de responsabilité par rapport à votre grade
- ☐ Autres

Axe 3 : Formation

9. Avez-vous déjà bénéficié d'une formation au sein de votre entreprise :

- ☐ Oui
- ☐ Non

10. Si oui, êtes-vous satisfait de cette formation :

- ☐ Oui
- ☐ Non

11. Si non, pourquoi :

.....
.....

12. Est-ce que le plan de formation mise en place par DJEZZY, vous permet de développer vos compétences :

- ☐ Oui
- ☐ Non

Axe 4 : Mobilité et Promotion

13. Avez-vous déjà changé de poste :

- ☐ Oui
- ☐ Non

14. Ce changement est-il fait par :

- ☐ Décision hiérarchique
- ☐ Demande personnelle
- ☐ Après évaluation

15. Etes-vous satisfait de votre poste :

- ☐ Oui
- ☐ Non

16. Quelles sont les critères de promotion adaptée par DJEZZY :

- ☐ Expérience
- ☐ Rendement
- ☐ Compétence
- ☐ Qualification

17. Etes-vous satisfait de la politique de promotion de votre entreprise :

- ☐ Oui
- ☐ Non

18. Si non, pourquoi :

.....
.....

Axe 5 : Rémunération

19. Votre effort personnel est-il récompensé à sa juste valeur :

- ☐ Oui
- ☐ Non

20. Etes-vous satisfait de système de rémunération de DJEZZY :

- ☐ Oui
- ☐ Non

21. Selon vous quel est le meilleur moyen de récompenser le travail :

- ☐ La promotion
- ☐ La rémunération
- ☐ La bonification d'ancienneté
- ☐ La formation

Axe 6 : La gestion des carrières

22. Est-ce que l'entreprise DJEZZY s'occupe de l'évolution de votre carrière :

- ☐ Oui
- ☐ Non

23. Si oui, cette évolution est du à :

- ☐ La formation
- ☐ Les séminaires
- ☐ La promotion
- ☐ L'ancienneté

24. Trouvez-vous que votre poste est valorisé par un plan de carrière :

- ☐ Oui
- ☐ Non

25. Etes-vous satisfait de votre carrière au sein de l'entreprise DJEZZY :

- ☐ Oui
- ☐ Non

26. Etes-vous d'accord avec la manière dont laquelle DJEZZY gère votre carrière :

- ☐ D'accord
- ☐ Pas d'accord

27. La politique de la gestion des carrières mise en place au sein de votre entreprise, joue-t-elle un rôle dans votre motivation :

- ☐ Oui
- ☐ Non

Annexe N°02 : Le logo de l'entreprise à partir de 2015



Annexe N°03 : La page Facebook officielle de DJEZZY



Djezzy ✓
@djezzy

- Accueil
- Publications
- Vidéos
- Photos
- Événements
- À propos**
- Mentions J'aime
- Charte de modération

[Créer une Page](#)



[J'aime déjà](#)
[Déjà abonné\(e\)](#)
[Partager](#)
[Acheter](#)
[Contacter](#)

À propos [Suggérer des modifications](#)

Information sur l'entreprise

📅 Fondation le 11 juillet 2001

🎯 Mission
La vision de DJEZZY est d'être l'Opérateur de Télécommunications préféré des Algériens, leader sur son marché, apportant constamment de la valeur à tous ses par...
[Afficher la suite](#)

COORDONNÉES

☎ Appeler 0770 85 77 77

💬 @djezzy [Envoyer un message](#)

🌐 <http://www.djezzy.dz>

[En savoir plus](#)

📄 À propos
Bienvenue sur la page officielle de Djezzy. Opérateur leader de la

HISTOIRE

Rejoindre DJEZZY, c'est faire partie d'une équipe gagnante, leader dans un secteur de pointe.
Devenir le leader de la téléphonie mobile en Algérie, et maintenir sa position, n'a pas été le fruit d'un hasard pour DJEZZY, mais le résultat d'un alliage solide de plusieurs éléments objectifs.
Viens d'abord l'esprit d'entrepreneuriat de ses employés, dirigeants et partenaires.

🏆 Jalons

2010	Qualité
2008	Millennium
2006	Meilleur Employeur
See All	

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Résumé

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre 1 : La gestion des ressources humaines.....4

Introduction.....4

Section 1 : l'évolution de la GRH.....4

1. L'évolution historique de la GRH.....4
 - 1.1. Avant la révolution industrielle.....4
 - 1.2. Période de la révolution industrielle.....5
 - 1.3. Le management scientifique : Taylorisme.....5
 - 1.4. Pendant les trente glorieuses.....6
 - 1.5. Le management des relations humaines.....7
 - 1.6. Le management des ressources humaines.....7
 - 1.7. La reconnaissance de la fonction.....8
2. Définition et objectifs de la GRH.....12
 - 2.1. Définition.....12
 - a. Le terme ressources humaines.....12
 - b. Le terme gestion12
 - c. Le terme gestion de personnel12
 - 2.1.1. Définitions de la GRH.....13
 - 2.2. Les objectifs de la GRH.....14
 - 2.3. Les défis et les logiques de la GRH.....15
 - 2.3.1. Les défis15
 - 2.3.2. Les logiques de réponses.....20

Section 2 : Le cadre conceptuelle de la GRH.....23

1. Les missions de la fonction RH.....23
 - 1.1. Le DRH et ses clients internes.....24
 - 1.1.1. Les attentes des salariés.....24
 - 1.1.2. Les attentes de l'encadrement.....25

1.1.3. Les attentes des partenaires sociaux.....	26
1.1.4. Les attentes de la direction générale.....	26
2. Le domaine de la GRH.....	28
2.1.Le pole administratif.....	28
2.2.Le pole managériale.....	28
3. Les caractéristiques de la GRH.....	29
3.1.Fonction stratégique.....	29
3.2.Fonction ressources humaines.....	29
3.3.Fonction innovante.....	29
3.4.Gestion individuelle et collective.....	29
3.5.Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs.....	29
3.6.Gestion à court terme et long terme.....	30
3.7.Gestion formelle et informelle.....	30
3.8.Gardienne des valeurs culturelles.....	30
4. Les pratiques de la GRH.....	30
4.1.Etude et analyse des postes.....	30
4.2.La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	31
4.3.Le recrutement.....	32
4.4.La formation.....	32
4.5.La rémunération.....	33
4.6.L'évaluation de la performance.....	34
4.7.La gestion des carrières.....	35

Section 3 : La gestion des carrières au cœur de la GRH.....35

1. Rétrospective historique sur la GC.....	35
1.1.Emergence	35
1.2.Décennies 1960 et 1970.....	35
1.3.Décennies 1980 et 2000.....	35
2. Définitions.....	36
2.1. Définition de la carrière.....	36
2.2.Définition de la GC.....	38
3. La gestion des carrières et la GRH.....	39
3.1.Le rôle de la GRH dans le développement des carrières	39
3.2. La place de la GC dans la GRH.....	39
3.3. Les liens entre la GC et les autres activités de la GRH.....	41
3.3.1. Analyse des postes.....	41
3.3.2. La planification des RH.....	41
3.3.3. Le recrutement.....	41
3.3.4. La sélection.....	41
3.3.5. La rémunération.....	42
3.3.6. L'évaluation du rendement.....	42
3.3.7. Le développement des compétences.....	42
4. L'importance de la gestion des carrières.....	42

5. Les avantages et les inconvénients de la GC	44
5.1. Les avantages pour l'entreprise.....	44
5.2. Les avantages pour les salariés.....	44
5.3. Les inconvénients	45
6. Les limites de la GC.....	46
6.1. Les limites organisationnelles.....	46
6.2. Les limites individuelles.....	47
Conclusion	48
Chapitre 2 : La gestion des carrières.....	49
Introduction.....	49
Section 1 : le développement de la carrière.....	49
1. Définitions de quelques concepts relatifs à la GC.....	49
1.1. La compétence.....	49
1.2. La performance.....	50
1.3. La mobilité.....	50
1.4. La mobilité verticale.....	50
1.5. La mobilité horizontale.....	51
1.6. La promotion.....	51
2. Les deux approches d'une carrière.....	51
2.1. La méthode volontariste.....	51
2.2. La méthode pragmatique.....	51
3. Le développement des carrières.....	52
3.1. L'évolution de la carrière.....	52
3.1.1. La mobilité dans la GC.....	52
a. La mobilité organisationnelle.....	52
b. La mobilité géographique.....	53
3.1.2. Les filières promotionnelles	53
4. Les modèles de la GC.....	55
4.1. Le modèle technocratique.....	55
4.2. Le modèle administratif.....	55
4.3. Le modèle baryonique.....	55
5. Cycle de vie d'une carrière.....	55
5.1. La théorie de Holland	55
5.1.1. La personnalité traditionnelle.....	56
5.1.2. La personnalité artistique.....	56
5.1.3. La personnalité réaliste.....	56
5.1.4. La personnalité sociale.....	56
5.1.5. La personnalité entreprenant.....	56
5.1.6. La personnalité investigatrice.....	56
5.2. La typologie de Schein.....	56
5.2.1. Les ancrs de la carrière.....	57

5.3. La typologie de Driver.....	59
5.3.1. Le cheminement homéostatique.....	59
5.3.2. Le cheminement linéaire.....	59
5.3.3. Le cheminement transitoire.....	60
5.3.4. Le cheminement spiraliq.....	60
6. Les étapes d'une carrière.....	60
6.1. La période d'exploitation.....	60
6.2. L'établissement et l'avancement.....	60
6.3. La croissance, le maintien ou la stagnation.....	60
6.4. La période de détachement graduel.....	60
7. Les types de carrière.....	62
7.1. La carrière individuelle.....	62
7.2. La carrière organisationnelle.....	62
8. Les défis de la carrière.....	62
8.1. La gestion des jeunes diplômés nouvellement embauchés	63
8.2. La gestion du plafonnement de carrière.....	64
8.2.1. Les types de plafonnement.....	64
8.2.2. Les réactions des salariés au plafonnement de carrière.....	66
8.2.3. La gestion de plafonnement de carrière.....	67
8.3. La double carrière dans le couple.....	67
8.3.1. Aide aux membres de la famille.....	68
8.3.2. Congés et avantages sociaux.....	68
8.3.3. Aménagement du temps de travail.....	68
8.3.4. Gestion des carrières.....	68
9. La gestion de la fin de carrière.....	68
10. La place de la détection des potentiels dans la GC.....	72
11. La planification de la carrière.....	73
12. Fin de carrière.....	73
12.1. Les modalités de départ.....	73
12.1.1. La démission.....	73
12.1.2. Le licenciement	73
12.1.3. Le départ ou la mise en retraite	74
12.1.4. Fin de contrat à durée déterminée.....	74
13. Les documents de fin de carrière.....	74
13.1. Certificat de travail.....	74
13.2. Les décisions soldent de tous compte.....	74
13.3. Avis de départ.....	75

Section 2 : Le cadre conceptuelle de la gestion des carrières.....75

1. Les pratiques de la GC.....	75
1.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	75
1.1.1. Définition.....	75
1.1.2. Objectifs de la GPEC.....	75

1.1.3. Les voies d'entrées dans la GPEC.....	76
1.1.4. Les enjeux de la GPEC.....	76
1.2. Le recrutement.....	77
1.2.1. Définition.....	77
1.2.2. Objectifs de recrutement.....	78
1.2.3. Processus de recrutement.....	78
1.3.La formation.....	80
1.3.1. Définition.....	80
1.3.2. Objectifs de la formation.....	80
1.3.3. Les types de formation.....	81
1.3.4. Le processus de formation.....	82
1.4.La rémunération.....	84
1.4.1. Définition.....	84
1.4.2. Les types de rémunération.....	85
1.4.3. Les composantes de la rémunération globale.....	85
1.4.4. Les objectifs de la rémunération.....	86
2. Le processus de gestion des carrières.....	87
2.1. La planification de la GC.....	87
2.2. La mise en œuvre.....	88
2.2.1. La détermination des pratiques de GC.....	88
2.2.2. L'aide la résolution des problèmes.....	89
2.3. L'évaluation.....	89
2.3.1. La mise en œuvre des étapes d'évaluation.....	91
3. Les outils de la GC.....	91
3.1.Les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise.....	92
3.1.1. Assessment centers	92
3.1.2. L'entretien annuel d'appréciation.....	92
3.1.3. Evaluation à 360°.....	93
3.1.4. Les comités de carrière.....	94
3.1.5. La revue des potentiels.....	94
3.1.6. La formation des potentiels.....	94
3.1.7. L'organigramme prévisionnel.....	94
3.1.8. Les comités métiers.....	94
3.1.9. Les pépinières ou viviers.....	94
3.1.10. L'observation des métiers.....	95
3.2. Les outils d'accompagnement des projets des salariés.....	95
3.2.1. Les entretiens professionnels.....	95
3.2.2. Les cartes des métiers.....	95
3.2.3. Le bilan professionnel (de compétence)	95
3.2.4. L'outplacement.....	95
3.2.5. Les formations.....	96
3.2.6. Le coaching.....	96
3.2.7. Le conseil ou l'orientation de carrière.....	96
3.2.8. La bourse des emplois.....	96

4. La cible de la GC.....	96
4.1. Les types de flexibilité.....	96
4.2. Le noyau central.....	97
4.2.1. Les deux groupes périphériques.....	97
4.3. La couronne externe.....	98
4.4. La gestion des carrières des cadres, des maitrises et des exécutants.....	98
5. Les acteurs de la GC.....	98
5.1. La direction générale.....	98
5.2. La DRH.....	98
5.3. Le responsable hiérarchique.....	99
5.4. Les spécialistes.....	99
5.5. Le salarié.....	99
5.6. La législation et la réglementation.....	100
Conclusion	101
Chapitre 3 : la GC au sein de l'entreprise DJEZZY OTA.....	102
Introduction.....	102
Section 1 : Présentation de l'entreprise.....	103
1. Historique de l'entreprise.....	103
2. Présentation de l'entreprise.....	103
3. Missions et objectifs de l'entreprise.....	105
4. Les valeurs de l'entreprise.....	106
5. concurrence.....	106
6. Présentation fonctionnelle.....	111
6.1. Service Radio.....	111
6.2. Service Trafic.....	111
6.3. Service BSS.....	111
6.4. Service d'Optimum.....	111
6.5. Service de performance.....	112
Section 2 : les pratiques de la GC au sein d DJEZZY OTA.....	112
1. Le recrutement au sein de DJEZZY OTA.....	112
1.1. Type de recrutement.....	112
1.1.1. Recrutement interne.....	112
1.1.2. Recrutement externe.....	113
1.2. Processus de recrutement.....	115
2. La formation au sein de DJEZZY OTA.....	115
2.1. Les objectifs de la formation.....	116
2.2. Le plan de formation.....	117
2.3. La politique de formation.....	117
2.4. L'audit de formation.....	117

2.5. Les types de formation	118
2.5.1. Selon l'objectif.....	118
2.5.2. Selon la durée.....	118
2.5.3. Selon le lieu.....	119
3. La rémunération au sein de l'DJEZZY OTA.....	120
3.1. La politique de rémunération.....	120
3.2. Les objectifs de rémunération.....	120
3.3. L'audit de rémunération.....	120
4. La promotion.....	120
4.1. Les types de promotion.....	120
4.1.1. Verticale.....	120
4.1.2. Horizontale.....	120
4.2. Traitement de promotion.....	121
4.2.1. Condition.....	122
4.2.2. Type de sources d'information.....	122
4.2.3. Evaluation des candidats à la promotion.....	122
4.2.4. Vérification et validation des promotions.....	122
4.2.5. Etablissement des lettres de promotion.....	122
Section 3 : Analyse et présentation des résultats.....	122
1. Présentation de l'enquête	122
1.1.Méthodologie de recherche.....	122
1.2. La démarche de l'enquête.....	122
1.2.1. Objectifs de l'enquête.....	122
1.2.2. L'échantillon de l'enquête.....	123
1.2.3. L'élaboration du questionnaire.....	123
1.2.4. Présentation des résultats.....	124
2. Analyse et interprétation des résultats.....	124
3. Synthèse.....	147
Conclusion.....	148
Conclusion générale	149
Bibliographie.....	152
Annexes	155